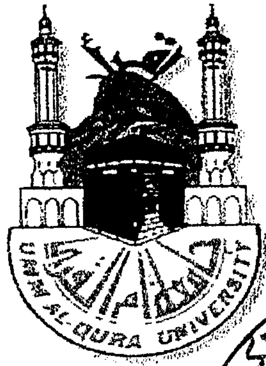
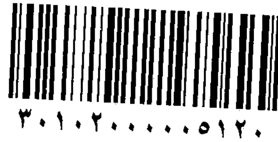
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية و التخطيط







إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية و التعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات

إعــــــداد

خالد بن عوض بن مستور الثبيتي

إشـــــراف

د. علي بن عبد الله بن بردي الزهراني

رئيس قسم الإدارة التربوية و التخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط في كلية التربية . بجامعة أم القرى

﴿ متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ﴾

الفصل الدراسي الأول ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾

(سورة النساء .. آيه ٥٩)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاســم رباعي : خالد بن عوض بن مستور الثبيتي .
الدرجة العلمية : ماجستير .
الكليــــة : التربية .
القســـم : الإدارة التربوية والتخطيط .
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط .

عنوان الأطروحة : إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات .

= =

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . وبعد ...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها يوم الأربعـاء الموافق ١٤٢٥/٨/٢٩هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم .
فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلـب تكميلـي للدرجـة العلميـة المذكورة أعلاه .. والله الموفق ،،

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش	مناقش
د/ علي بن عبدالله بن بردي الزهراني	د/ زهير بن أحمد الكاظمي	د/ محمد بن عايد الدوسري
التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :

يعتمد
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/ علي بن عبدالله بن بردي الزهراني

ضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .

﴿ ملخص الدراسة ﴾

اسم الباحث : خالد بن عوض بن مستور الثبيتي .

عنوان الدراسة : " إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات " .

أهمية الدراسة : تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تكشف عن واقع ونوعية وأسباب الصراعات التنظيمية الموجودة في داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية كحقيقة معاشه مهما حاول البعض إنكارها والتستر عليها .. وأيضاً كيفية التعامل معها ..

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أسباب الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية وأنواعها والاستراتيجيات المرعية من قبل القياديين للتعامل معها ومدى فاعليتها ومن ثم اقتراح توصيات قد تساعد في الوصول إلى الاستراتيجيات المثلى لإدارة هذه الصراعات وتكون مدخلاً لدراسات أخرى أكثر تخصصيه وعمقاً..

منهج الدراسة وإجراءاتها : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٩٥) فرداً منهم (٤٣) هم مدراء العموم لإدارات التربية والتعليم للبنين بجميع المناطق والمحافظات في المملكة وعدد (٨٦) مساعد مدير عام وعدد (١٨٦) مدير إدارة و(١٨٠) رئيس قسم ، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم بواقع استمارة واحدة لكل فرد وتمت استعادة عدد (٢٧٢) استبانه وهذه الاستبانات تم إعدادها من خلال الاستبانة التي أعدها بيكر Baker وزملاؤه وباستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من خمس فئات متدرجة (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً وأبداً) حيث تعطي الفئة (دائماً) أربع درجات فيما تأخذ (أبداً) درجة صفر .. ومن ناحية أخرى فقد تمت معاجلة البيانات باستخدام معادة (الفاكرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة ..

أهم نتائج الدراسة : كشفت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها :

١- أهمية الدور الذي يؤديه مدير عام التربية والتعليم في إدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارة التربية والتعليم مهما كان حجم تلك الصراعات ونوعها ..

٢- كشفت الدراسة عن وجود أنواع قليلة للصراعات بدء من فرد ضد فرد أو فرد ضد مجموعة أو مجموعة ضد مجموعة ..

٣- تبين أن أسباب الصراع في إدارات التربية والتعليم متنوعة وكان رأي مديري التعليم أنها في مجملها قليلة ولعل أكثرها شيوعاً هو قلة التعاون بين مديري عموم التعليم ومساعديهم بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣) وبالنسبة لرأي رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (٢,٤٧) ..

٤- تبين أن استراتيجيات إدارة الصراع في إدارات التربية والتعليم بشكل عام متوجهة نحو استراتيجيات التعاون كما اتفقت العينة على عدم جدوى استراتيجيات التنافس والتفادي وان وجدت فهي بدرجة قليلة ونادرة ..

أهم توصيات الدراسة : جاءت أهم توصيات الدراسة كما يلي :

١- تشجيع مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين على عقد اجتماعات دورية مع منسوبي إداراتهم للتفاكر والتشاور وأيضاً للتقصي لمعرفة ما إذا كانت هناك صراعات أو مشاكل تعوق انسيابية العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها من خلال توسيع قاعدة المشاركة في الرأي واتخاذ القرارات ..

٢- حث مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين على التعرف على أسباب الصراع الموجود داخل إداراتهم وأنواعه ومداه وذلك للعمل المخطط لاحتوائه وإدارته بالصورة التي تعود بالنفع على سير العمل ..

٣- دعوة مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين ومساعديهم لإجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات من خلال التفاكر مع كل الأطراف المعنية وصولاً للحلول المرضية للجميع والتي تساهم في تجويد الأداء وترقية العمل ..

٤- العمل على توضيح أهمية وكيفية إدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية والاستراتيجيات المختلفة القابلة للاستخدام وذلك من خلال عقد دورات تدريبية قصيرة ومتوسطة الأجل لمدراء العموم ومساعديهم ..

٥- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية .

٦- إخضاع الهيكل التنظيمي المعتمد لإدارات التربية والتعليم للبنين للمراجعة الشاملة وبصورة دورية لمواكبة المستجدات والأخذ بكل جديد نافع مما لا يتعارض وتعاليم شرعنا الحنيف وثوابت الأمة والمجتمع السعودي وتقاليده الراسخة ، وأيضاً للحد من التداخل في الواجبات والاختصاصات ..

SUMMARY OF STUDY :

NAME OF RESEARCHER : KHALID BIN AWAD BIN MASTOOR AL- THUBAITI.

THE TITLE OF STUDY: Managing of administrative dispute in the administration of education and guidance for males in K.S.A, From viewpoint of leaders in these administrations

THE IMPORTANCE OF STUDY: The importance of this study spring up from being exposing the reality, quality, and reasons of these administrative disputes available inside these administrations, as avatar of fact – whatever some bodies deny it , or digested, and know how to deal with it.

AIMS OF STUDY: This study aims to detect the reasons of administrative dispute in the administrations of education and guidance for males in K.S.A. their kinds, the undertaken strategies set up by leaders to deal with it, their effectiveness, therefore the suggestions of recommendations that may help in reaching the optimum strategies, which manage these disputes, and can be approach to other more deeply specialized studies.

THE METHOD AND PROCEDURES OF THE STUDY: The researcher has pursued descriptive surveying method, to describe and analyze the attained data, which constitute the community of the study (495) items, (43) items out of them are general managers of administrations of educations and guidance for males in all the district and provinces in K.S.A.(86) Assistants of general managers, and a number of (186) Heads of administrations, (180) Heads of departments. The questionnaire forms had been distributed among them, as a questionnaire form per every person. A number of ("272) questionnaire forms had been returned back.

These questionnaire forms had been designated from backer's and his fellows questionnaire form, and by using "Licart Measurement" which consist of five graded groups, as follows: (Always, Almost, Often, Seldom, And Ever)

As the Degrees , while group(always) had been given four degrees, while the group (Ever) had been given (zero) Degrees, Provided that the data had been manipulated by using (Fackrown Bac Equation) for measuring the constancy of the Questionnaire.

IMPORTANT RESULTS OF THE STUDY: This study clarifies a number of results, the which important of them are :

1. The important role which the general managers of educations and guidance carry out in managing the administrative dispute whatever its volume and kind.
2. The study clarifies a less number of available disputes start from a dispute between two persons, or a person against a group, or a group against a group.
3. The seen reasons of disputes in administration of education and guidance are diverse.
   The viewpoint of directors of education in these disputes that, they are in their total are few, and most of them refer back to lacking of Co-operation between the general managers of education and their assistants, by arithmetical mean of (1.83) , as from a point of view of head of departments, by arithmetical mean of (2.43) .
4. Seen that the strategies of Co-operation is the sample matched to non – Effectiveness of rival and avoiding strategies, and of a very small degree and seldom if are available. The most important recommendations of the study .

1. To encourage general managers in administration of education and guidance for males, to convene periodic meetings with the candidates of their administrations, so as to think of , debate, and detect the disputes, if there are any, or there are troubles hindering the smoothness of work, and try to slove them by enlarging the base of participation in views, and decision making .
2. Encourage general managers in the administration of education and guidance for males to recognize the reasons. Solve them by enlarging the base of participation in views, and decisions making of disputes that are available in their administrations, and it's kind, range, carry out a planned work to control and manage it in a benefit way which guarantees results to work.
3. To call up on the general managers of education and guidance to carry periodically review for the pursued strategies in managing disputes, through debating with all concerned parties , so as to reach a satisfactory solutions for all, the will participate in to perfect the performance, and promote work.
4. Working together, to clarify the importance of managing disputes inside administration of education and guidance in K.S.A, and the different strategies capable to use, this will be through. short medium periodic courses for general managers and their assistants.
5. The necessity of more conduction of study about managing administrative dispute in the administration of education and guidance in K.S.A.
6. Subject the certified administrative structure of administration of education and guidance for males to an over – all review periodically, to match the new events, and to pursue every benefit new things that not contradicting with our good Islamic teaching, and the constants of our nation and Saudi community , and its deep rooted traditions . Also to avoid contradiction of duties and merits.

الإهداء

إلى من ربت وسهرت ودعت

والآن تجني ما زرعت

والدتي الحبيبة

﴿شكر وتقدير﴾

الحمد لله رب العالمين القائل في كتابه المبين : { وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم.. } (سورة إبراهيم ، آيه : ٧) . والقائل سبحانه ﴿ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾ (سورة النمل ، آيه : ١٩) . فالشكر والحمد والثناء له تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، وإن من نعمته عليّ أن وفقني لإتمام هذه الرسالة ، اللهم أجعله عملاً صالحاً في الدنيا والآخرة. والصلاة والسلام على نبي الهدى والرحمة القائد القدوة القائل : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " (سنن الترمذي ، ج٢ ، ص ١٨٥) .

فإنه يسعدني ويشرفني في نهاية هذه الرسالة أن أتقدم بباقة من الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى كل من كان له الفضل بعد فضل الله جلت قدرته في الوقوف بجانبي ومد يد العون ومساعدتي على إتمام هذه الرسالة وأخص بذلك :
جامعة أم القرى إدارة ووكالة ، وكلية التربية إدارة ووكالة ، وعمادة الدراسات العليا ووكالتها ، وقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، لما منحوه لي من فرصة إكمال دراستي في هذه المرحلة التعليمية .

كما أخص بالشكر وخالص التقدير وعميق الامتنان رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط والمشرف على هذه الرسالة **سعادة الدكتور / علي بن عبدالله بن بردي الزهراني** لما بذل من جهد ولما قدم من توجيهات بناءة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة جزاه الله عني خير الجزاء ووفقه لما يحبه ويرضاه وأدام عليه نعمة الصحة والعافية .

كما أتقدم ببالغ الشكر لسعادة الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط **الأستاذ الدكتور / رمضان أحمد عيد** لما قدمه لي من توجيهات ولتكرمه بمناقشة خطة البحث . والشكر موصول لسعادة **الأستاذ الدكتور / سعد بن عبدالله الزهراني** لمواقفه النبيلة التي

هونت عليّ صعوبات كثيرة وكان لمتابعته وسؤاله عني عظيم الأثر مما دفعني بثقة لإنجاز هذه الدراسة .

ولوزارة التربية والتعليم التي منحتني فرصة التفرغ لإكمال دراسة الماجستير جزيل الشكر والعرفان بالجميل .

وإلى سعادة **الأستاذ الدكتور / زهير بن أحمد الكاظمي** عميد كلية التربية **وسعادة الدكتور/ محمد بن عايد الدوسري** الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط جزيل الشكر والتقدير لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة لإخراجها في أحسن صورة بإذن الله جعل الله ذلك في موازين حسناتهما وجزاهما الله عني كل خير .

وكذلك الشكر لكل من ساهم في توفير المراجع وإنهاء بعض الإجراءات المتعلقة بهذه الدراسة، وإلى أفراد أسرتي الذين شاركوني معاناة البحث ، وإلى والدي **الدكتور / عوض بن مستور الشبيتي** الذي رعاني صغيراً ووجهني كبيراً وصبر علي كثيراً وكان لي خير معين .

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لكل من لم يُذكر أسمه سهواً وكانت له مساهمة ولو بالقليل من الرأي أو الجهد أو الدعاء أو التشجيع راجياً من المولى القدير أن يجزيهم به خيراً ويجعله في ميزان حسناتهم .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد بن عبدالله الأمين وعلى آله وصحبه ومن أهتدي بهديه إلى يوم الدين .

الباحث

خالد بن عوض الشبيتي

﴿ فهرس المحتويات ﴾

﴿ بيان الجداول والأشكال ﴾

﴿فهرس الملاحق﴾

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

- مقدمة .
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .
- حدود الدراسة .

المقدمة:

الصراع كظاهرة طبيعية ، وعلى اختلاف صوره وأشكاله ، موجـود فـي كافة المجتمعات البشرية ، منذ القدم وإلـى أن يـرث الله الأرض ومـن عليها.. لأنه جزء من التركيبة الفسيولوجية للنفس البشرية .

يقول الحق سبحانه وتعالى :

(فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله ورسوله ..) (الآية ٥٩ – سورة النساء).

(وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا ..) (الآية ٤٦- سورة الأنفال)

ولاشك أن الصراع يرجع إلى اختلاف ميول ، أهداف ، آمال ، خبرات ، قيم و أدوار الأفراد ، وأن التباين بين الأفراد داخل المنظمة وهم يعملـون لتحقيق هدف مشترك ، يسبب عدم التوافق بين الأفراد، مما يؤدي بـدوره إلى القلق والتوتر على المستويين الفردي والجمـاعي وردود الفعـل ثـم الصراع (الطجم و السواط ، ١٤١٥هـ)(ص ٢٢٥) والـصراع لـيس بالضرورة أن يكون ظاهرة سلبية كما قد يتبادر إلى الأذهان فـي معظـم الأحيان ، فقد يكون إيجابياً إذا تمت إدارته بشكل فعال ..ولـيس ممـا يعيب المؤسسة أن يوجد فيها صراع أياً كان نوعه ، بل يعتبر ذلك ظاهرة صحية طالما أن هذا الصراع يصب في إطار المصلحة العامة وليس أنـه من باب الصراعات الشخصية ، وطالما كان ناتجاً عن اختلافات في الرؤى ووجهات النظر، أو في الوسـائل والأسـاليب والطروحـات ..وبالنـسبة لإدارات التعليم بصفة خاصة ، والتي هي موضوع هذه الدراسـة ، فـإن التفاعل بين العناصر البشرية داخل هذه الإدارات يؤدي إلى حدوث صراع بين الأطراف أو بين أفراد كل إدارة على حدة .

وبالتالي ، فإن هذه الاختلافات ، بالإضافة إلى أثـر التغييـر فـي الأدوار والصلاحيات والمراكز وازدواجية العمل ، تشكل مصادراً لحدوث التنـافر ومن ثم الصراع بين الأفراد والمجموعات .

ومن هنا ونظراً لحتمية حدوث هذه الصراعات بين الأفـراد والجماعـات، فإن إدارتها تحتاج مهارة إدارية عالية لدى مدير إدارة التربية والتعلـيم ، والذي يتعين عليه أيضاً اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه ، وبما يحقق أهـداف الإدارة بفعاليـة ، بحيث تكون الإدارة بيئة مناسبة لحدوث التغيير والإبداع واتخاذ القـرارات المناسبة ، وذلك من خلال التحكم في الصراعات وتحويلها إلى قيمة إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ..

ولأهمية هذا الدور ، فقد ظهرت الحاجة للقيام بدراسة علمية تهـدف إلـى معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعلـيم للبنـين بالمملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتحدد مشكلة وتساؤلات الدراسة في محاولة التعـرف علـى واقـع إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكـة العربيـة **السعودية والإجابة على التساؤلات التالية :**

١.ما هي أسباب الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظـر مـديرو التربيـة والتعلـيم ومساعدوهم ؟

٢. ما هي أنواع الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

٣. ما هي الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مدراء العموم ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

٤. ما هي الاستراتيجيات المثلى المقترحة لإدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ؟ (من وجهة نظر القياديين في هذه الإدارات) .

٥. ما هي العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء عينة الدراسة حول أنواع الصراعات التنظيمية الموجودة داخل إدارات التربية والتعليم للبنين.؟

٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم (بنين) ؟

أهداف الدراسة :

١. معرفة أسباب الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية .

٢. معرفة أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية .

٣. معرفة الملامح الرئيسة للإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري إدارات التربية والتعليم للبنين .

٤. تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين وجهات نظر مديري إدارات التربية والتعليم (بنين) ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام حول أنواع الصراعات والاستراتيجيات المتبعة لإدارتها ..

٥. الكشف عن ماهية العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية وإستراتيجيات إدارتها والتعامل معها ..

٦. اقتراح توصيات تساعد في رفع فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ..

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدارسة في النقاط التالية :

١. مع الإقرار بحقيقة أن المدرسة هي الحضن الآمن الذي يدفع أفراد المجتمع بفلذات أكبادهم إليه ليس لتلقي العلوم وحشو الأدمغة بالمواد والمحفوظات فقط ، لكن أيضاً لتكوينهم علمياً وثقافياً وروحياً ومهارياً ومع الاهتمام أيضاً بصقل مواهبهم وذلك لتفريخ وتخريج كوادر من المواطنين الصالحين النافعين لأنفسهم وذويهم ومجتمعاتهم ووطنهم ودينهم .

٢. حيث أن إدارة التربية والتعليم هي الجهة المناط بها مسئولية وقيادة العملية التربوية والتعليمية بكل ما يتعلق بها من إشراف وتوجيه ومتابعة ورسم للسياسات وإعداد للمناهج وتطويرها وإعداد للمعلمين وتدريبهم

وإعادة تدريبهم فإنها بذلك تلعب دور الرأس والقلب الذي إذا صلح صلح الجسد كله .

٣. حيث أن الصراع ظاهرة طبيعية موجودة حيث وجد أكثر من كائن حي في نفس المكان فإن عملية إدارة هذا الصراع وتوجيهه نحو ما يخدم المصلحة العامة بحيث يصبح صراعاً إيجابياً يدفع للأحسن والأفضل تصبح في غاية الأهمية .

٤. إدارة الصراع في أي مؤسسة واختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معه لا يمكن أن تتم بالصورة العلمية المطلوبة مالم يتم التعرف أولاً على أسباب هذا الصراع وأنواعه ودرجاته ..

٥. إن نجاح المسيرة التعليمية في أي بلد وأي زمان يتوقف وإلى حد كبير على مدى كفاءة الإدارة التربوية والتعليمية المعنية بالأمر ومدى قدرتها على التجدد والتطوير بعقلية مرنة متفتحة تواكب متطلبات العصر طالما كانت لا تتعارض وثوابت الأمة وعقيدتها وأعرافها وتقاليدها .. ولكل ما سبق ، وحيث أن الدراسات المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع تُعتبر محدودة جداً ، فإن هذه الدراسة قد تكون عملاً علمياً جديداً ، كما قد تفيد نتائجها القائمين على أمر التربية والتعليم في بلادنا الغالية سواءً من حيث التنظير أو التطبيق .

حدود الدراسة:

ينحصر موضوع هذه الدراسة في دراسة أسباب وأنواع الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية والاستراتيجيات المتبعة في إدارتها :

١. **الحدود الموضوعية** : دراسة أنواع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته والعلاقة بينهما داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .
٢. **الحدود الزمانية** : تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ .
٣. **الحدود المكانية** : تم تطبيق هذه الدراسة في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .
٤. **الحدود البشرية** : تم تطبيق هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم للبنين ومساعديهم و رؤساء الأقسام في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .

مصطلحات الدراسة

١- الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي كما يعرفه عيد (١٩٩٧م) هو ((سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها)) ، (ص ٤٦) .
وهذا التعريف مقارب لرأي روبنس (١٩٩٠م) ، الذي يقول أن الصراع التنظيمي هو ((النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) من خلال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) ، والتي يمكن أن تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه)) (ص ٢٩٨) ..

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي من حيث المفهوم العام هو خلاف بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة وفي مجال العمل وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر في بعض القضايا التي تخص العمل ، كما هناك أسباباً أخرى عديدة للصراع الوظيفي أو التنظيمي كما سيرد شرحه لاحقاً..

وبالنسبة لأغراض هذه الدراسة فإن المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي يقصد به مظاهر الصراع العلني أو الخفي الموجود داخل إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية وسواء كان بين الأفراد أو الإدارات ، وذلك باعتباره الموضوع الرئيس لهذه الدراسة ..

١-قيادات التعليم :

ويقصد بها بالنسبة لأغراض هذا البحث : مديرو العموم بإدارات التربية والتعليم للبنين في مختلف أنحاء المملكة ومساعديهم ورؤساء الإدارات والأقسام التابعة لهم .

٢-الإستراتيجية :

يرى حسن (١٩٨٤ م) أن الإستراتيجية هي " خطة إدارية على مستوى المنشأة ككل ، تنبثق عن سلسلة من القرارات بعيدة الأثر وتستهدف تحديد رسالة المنشأة وبيان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة "(ص ١٥٣) ..

أما الأنصاري (١٩٨٣م) فيقرر أن كلمة إستراتيجية مستعارة من الاصطلاحات الحربية و تعني في علم الإدارة((السياسات والخطط المؤدية إلى تحقيق الأهداف البعيدة))(ص ٣٣) ..

التعريف الإجرائي العام لمفهوم الإستراتيجية :

الإستراتيجية اصطلاح أجنبي الأصل وقد اقتصر استخدام الكلمة في بادئ الأمر على المجالات العسكرية والجغرافية حيث يقال ((موقعاً استراتيجياً)) أو ((هدفاً استراتيجياً)) كناية عن الأهمية البالغة والتميز والخصوصية ، ويريدون بذلك موقعاً متميزاً وحصيناً..

وفي المفهوم الإداري عامة فإن اصطلاح (إستراتيجية) أصبح يعني الخطط والتدابير والسياسات الموضوعة لفترة طويلة نوعاً ، بعد دراسات متأنية ودقيقة ..

وهناك من يُعرّف الإستراتيجية من المنظور الإداري العام على أنها إطار شامل ومتكامل يرشد إلى الاختيارات أو القرارات التي تحدد طبيعة واتجاه نشاط المنظمة، ثم تتم ترجمة تلك الإستراتيجيات إلى خطط تفصيلية توضح كيفية تحقيق الأهداف وهذا هو رأي سيزلاقي ووالاس (١٩٩١م ، ص ٥١٢) ، أما العديلي (١٩٩٥م) فيرى ((أن الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى يتم تنفيذها بدقة وشمولية)) (ص٥٥٥) ..وبالنسبة لاستخدامات هذه الدراسة فإن الإستراتيجية في مفهومها الإجرائي العام يقصد بها الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراعات بإدارات تعليم البنين في المملكة العربية السعودية .. فعندما نقول "إستراتيجية التهدئة "مثلاً فإننا نقصد بذلك أسلوب أو طريقة أو سياسة التهدئة وهكذا ..

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً : الإطار النظري
- ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

المبحث الأول : الصراع التنظيمي عامة

المقدمة:

عضوية الإنسان في المؤسسات الاجتماعية بدءاً بالأسرة فالمدرسة ثم جماعة الأنداد والأقران .. ومروراً بالجماعة والتنظيم ، وأخيراً بالمجتمع الكبير من حوله ، تجعله معرضاً وبصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع أو النزاع .. يقول ماهر (١٩٩٥م) ((أن الفرد ينفق جزءاً كبيراً من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين، ويحيط كثيراً من هذه التفاعلات إطار الجماعات ، وينتج من هذه التفاعلات الكثير من الأداء التنظيمي وسلوك العمل واتخاذ القرارات)) .. ويضيف أن سلوك الأفراد داخل الجماعات وسلوك الجماعات يؤثران بصورة جوهرية على تحقيق المديرين لأهداف أقسامهم وإداراتهم (ص٢٥٥) ..

والصراع عامة ، وأياً كان نوعه ، هو سلوك إنساني فطري أكثر من كونه ظاهرة أو صفة مكتسبة .. وقد ظهر مع ظهور الإنسان على كوكب الأرض .. فهو موجود بوجود الإنسان ، حتى عندما كانت الحياة غاية في البساطة والبدائية .. ولعله من نافلة القول الإشارة فقط إلى حالة الصراع الذي دفع هابيل للتخلص من شقيقه قابيل ..

ومرد هذا الصراع كما يقرر الطجم والسواط (١٤١٥هـ) هو : ((اختلاف ميول ، رغبات ، آمال ، تطلعات ، خبرات ، تجارب، قيم واتجاهات .. وباختصار : تعارض مصالح هؤلاء الأشخاص)) (ص ٢٠٧) ..

وسوف يستمر الصراع طالما وجد إنسان على ظهر هذا الكوكب وإلى أن يرث الله الأرض وما عليها فهو يعاصر الإنسان على مـر الأيـام ، منـذ الطفولة وخلال مراحل النمو والتطور في الأسرة والمدرسة والعمل وحتى لقاء ربه حياة الإنسان إذن هي حلقات متداخلة من الصراع المستمر .. بين قوى الخير وقوى الشر في داخله ، بين الحق والباطل كما يراهما .. بـين الآمال والواقع بين القناعات الشخصية والضغوط الجانبية والواجـب بـين المرغوب والمحجوب بين الحلال والحرام بين الطموحات والقـدرات .. بين ما يريده هو وما يريده الأهل .. بين تعاليم الدين الحنيف مـن جهـة وعادات وتقاليد وأعراف المجتمع الذي يعيش فيه من جهة أخرى. وهكـذا تستمر حلقات الصراع الإنساني ، وتظهر في صور وأشكال متعددة ، وتمر في مراحل مختلفة تبعاً لمحددات الشخصية وحجم التناقـضات واخـتلاف العوامل البيئية المحيطة (بدر ١٩٩٥م ، ص٥٣) ..

ويضيف القريوتي (١٩٩٣م) قائلاً : ((ولا شك أن التقدم التقني واتـساع دائرة الاتصال وسهولته قد ساعدا _ ولا يزالان _ في تعقيد المسألة وزيادة تطلعات الإنسان وطموحاته ، مما يزيد في غرس بذور الطمـع والحـسد والنفاق الاجتماعي ، حسب استعداد الفرد وملائمة المناخ السائد ، والذي قد يدفعه إلى السعي المتواصل بحثاً عن المزيد من فرص إشـباع (الأنـا) والحاجات الجديدة التي يطالعنا بها التقدم التقني في كل يوم)) (ص٢٨)

يقول الطويل (١٩٨٦م) ، ((ويعيش الإنسان لحظات الـصراع : بـين الطموح وكونه سلوكاً محبباً إلى النفس ، وعملاً مندوباً إليه فـي تركيبـة الإنسان السوي ، ما دام يرتبط بحاجات وتطلعات مشروعة يرضاها الشرع ويدعو لها المنهج الرباني .. وبين الطمع والأنانية والحسد كغرائز عميـاء

لا تتعملق إلا في النفوس الضعيفة المريضة ، فتدفعها إلى الاستغراق في اشباع الحاجات الداخلية (أياً كانت) بأية وسيلة ، دون وازع من خلق أو ضمير ، وفي غياب الحس الديني والمراعاة لمبادئ التكافل الاجتماعي ، أو الاهتمام بمصالح الآخرين ، ناهيك عن الالتزام بتعاليم الشرع أو الإيمان بالقدر والنصيب .. فيكون الإشباع عن طريق النزوع إلى سلوكيات وممارسات أقل ما يمكن أن توصف به هو أنها مرفوضة سواء من الناحية الشرعية أو حتى من وجهة نظر الأعراف والتقاليد والفطرة السليمة)) (ص٢٩٧) ..

وحسب رأي علماء النفس والاجتماع فإن ((الحاجات غير المشبعة تكون عادة أكثر إلحاحاً في تحريك سلوك الإنسان وإثارة طموحه)) (د. عامر و د. عبد الوهاب ، ١٩٩٤م ، ص ٢٦٧) .

ومهما يكن وعلى الرغم من حقيقة أن موضوع الصراع عامة ليس جديداً ، فقد تناوله الكثيرون منذ القدم وصاغوا فيه النظريات ، ولعل أشهرها نظرية النشوء (أو التطور) لدارون Darwin التي تقوم على مبدأ الصراع الدائم بين الكائنات الحية من أجل البقاء .. وتخلص إلى فرضية أن البقاء في خاتمة المطاف يكون للأقوى ، أو ربما أيضاً للأصلح والأكثر حيلة وذكاء وجمال ، كما أفتى بذلك بعض تلاميذ دارون ومن سار في ركابهم .. ومروراً بنظرية الصراع الطبقي في الفكر الشيوعي كما روج لها كارل ماركس Karl Marx ولينين Lenin ، وهي النظرية التي حاولت الانتصار لطبقات العمال والفلاحين والكادحين ، على حساب الملاك والإقطاعيين وأصحاب العمل .. وانتهاءاً بنظرية فوكوياما Fokoyama حول صراع الحضارات وغيرهم ممن تناولوا هذا الموضوع

ويقول رفاعي (١٩٨١م) : ((ولأن كان موضوع الصراع قد شغل حيزاً كبيراً من اهتمام الفلاسفة والمفكرين ورجال الدين ، وأيضاً الاقتصاديين وعلماء النفس والاجتماع والسياسة ومنذ عدة قرون مضت إلا أن الجديد في الأمر هو تناوله مؤخراً من وجهة النظر الإدارية .. حيث تم الإقرار أخيراً بأن الصراع التنظيمي يعد جزءاً أصيلاً في التركيبة البشرية ، بل ناموساً من نواميس الحياة التي لا سبيل لإنكارها أو تفاديها)) (ص١٥٧).

يعزى اهتمام الإداريين بالصراع وفي جزء كبير منه لإحساسهم باستحواذه على جزء ليس بالقليل من وقتهم الرسمي ، كما أكدت ذلك الدراسة التي أجرتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية عام ١٩٧٦م ، على عينة من منسوبي الإدارتين العليا والوسطى ، حيث أظهرت تلك الدراسة أن أفراد العينة يقضون حوالي ٢٠% من وقت الدوام الرسمي في إدارة الصراعات وحل المنازعات بين أعضاء المنظمة (ص ١٥٧)

فما هو الصراع التنظيمي ؟

وما هي طبيعته ومراحله وأسبابه وأشكاله وآثاره ؟

وماهي الاستراتيجيات المتبعة في إدارته ؟

هذا ما حاول الباحث الإجابة عليه في الصفحات التالية من هذه الدراسة

طبيعة الصراع ، ومصادره وأسبابه :

مفهوم الصراع عامة :

استخدم كثير من الكتاب والمفكرين كلمة الصراع فيما استخدم البعض اصطلاح النزاع أو الخلاف وكلاهما مرادفان لاصطلاح الصراع ، مما

يشير إلى أن جميع هذه الكلمات لها نفس المدلول (بدر ، ١٩٩٤م ، ص٢٢١) ..

مفهوم الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع داخل التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً ، وسواء كانت تلك التنظيمات سياسية ، اقتصادية أو اجتماعية ، الداخلية منها والخارجية على حد سواء .. ولكون الفرد يؤدي عدة أدوار مختلفة في آن واحد من ناحية أخرى .. (القريوتي ١٩٩٣م ، ص١٩٧) ..

فالأستاذ الجامعي (مثلاً) يقوم بدور المعلم والزوج والأب والابن والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه ، بل وفي نفس الوقت أحياناً .. ومن الطبيعي والحال كذلك أن يحدث التعارض والتناقض أحياناً بين هذه الأدوار وهذا في حد ذاته يعد نوعاً من أنواع الصراع. وعليه ، يمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية ، والتي هي محور الاهتمام في هذه الدراسة ، على أنه ((تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك ثمة تعارض بين طرفين أو أكثر)) ، وهذا هو رأي الدكتور رفاعي (١٩٨١م ، ص١٥٧) ..

الصراع التنظيمي والتنافس :

قد يخلط البعض بين مفهوم الصراع ومفهوم التنافس ، ولهذا لابد من توضيح الفرق بين هذين المفهومين ..

وفي هذا السياق يقول العديلي (١٩٩٣م ، ص ٢٨٢) أن المنافسة هي الرغبة في النفيس والجيد من نوعه والانفراد به .. وهي إحدى مظاهر

التفاعل الاجتماعي ، حيث يحاول كل فرد أو جماعة الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النادرة أو المحدودة .. ولو توفرت هذه الأشياء التي يحتاجها الأفراد أو الجماعات لإشباع حاجاتهم لما كان هناك داع للمنافسة..

أما الطجم والسواط (١٤١٥هـ) فلهما رأي مغاير يقول أن ((التنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما تحقيق هدف معين ، دون محاولة إعاقة الطرف الآخر)) (ص٢٠) وإذا نظرنا إلى ما أورده العديلي (١٩٩٣م ، ص٢٨٢) ، والطجم والسواط (١٤١٥هـ ، ص٢٠٨) ، وعساف (١٩٨٤م ، ص ٢٠٢) ، والديب (١٩٨٧م ، ص ٦) ، فإننا نخلص إلى أن الخصائص الأساسية لكل من التنافس والصراع يمكن التمييز بينها كما هو موضح في الجدول (١) التالي :

التنافس	الصراع
سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .	سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
لا ينطوي غالباً على الاتجاه العدائي والإضرار بالآخرين .	يحاول كل طرف إعاقة الطرف الآخر والإضرار به .
ليس بالضرورة أن كل طرف من أطراف المنافسة على وعي بالطرف الآخر .	كل طرف من أطراف الصراع على وعي بالطرف الآخر .
لا يوجد تعارض بين الأفراد أو الجماعات .	يوجد تعارض بين الأفراد أو الجماعات .
التفاعل يكون منظماً .	التفاعل يكون منظماً وغير منظم .
أقل توتراً وحدة من الصراع .	أعلى حدة وتوتراً من التنافس .

الجدول (١) : بعض خصائص التنافس والصراع

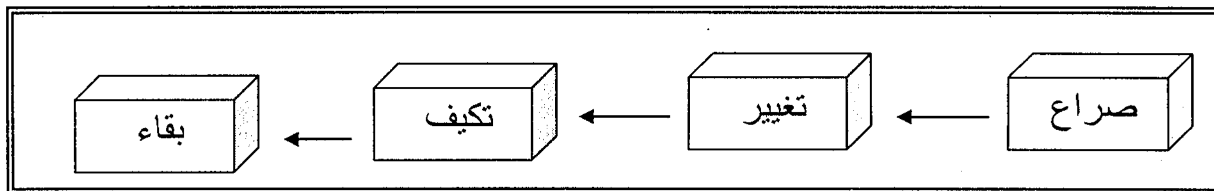
المصدر (الزهراني / ١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ ، ص١٧) .

أهمية الصراع التنظيمي :

يقرر زايد (١٩٩٥م) أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر .. ويرى أن الصراع التنظيمي مع كونه مصدراً للعديد من المشكلات التنظيمية ، إلا أنه يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة ، كتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات ، وزيادة القدرة على التطوير والإبداع ، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع (ص٥٤٩) ..

ويشير بدر (١٩٩٥م) إلى أن الصراع يلعب دوراً هاماً في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي ، وهو من المشاكل السلوكية الرئيسة التي يواجهها المديرون في عملهم اليومي (ص١٩٧).

ويرى الطويل (١٩٨٦م) أن من الأهداف الرئيسة لأي نظام بقاؤه واستمراره .. وهذا البقاء لا يتحقق إلا عندما يكون في استطاعة النظام التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئته ، ويكون هذا التكيف من خلال عملية التغيير التي تتم استثارتها عبر عملية الصراع. هذا ويوضح الشكل (١) التالي نموذج الصراع _ البقاء كما قدمه روبنس Robbins (الطويل ١٩٨٦م ، ص ٣٠١) :



الشكل (١) نموذج الصراع _ البقاء

وهذا ما يؤكده جونز Jones (١٩٧٨م) حيث يرى أن الصراع يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي واحداث التغيير التنظيمي (زايد ١٩٩٥م ، ص ٥٢٩).

ومما سبق يتضح أن الصراع التنظيمي وظهوره على السطح مهمان جداً لتنمية العلاقات البشرية وحل المشكلات ، والتي إن بقيت مكتومة في الصدور فقد يتم التعبير عنها بطرق غير مباشرة تكون نتائجها سلبية على التنظيم كما قد تؤدي إلى إعاقة العمل.

ولكن الاختلاف في الرأي والصراع داخل المنظمة يمّكنان أفراد التنظيم من تحديد أفضل القرارات ، والقدرة على تقييم البرامج والأداء وفق معايير جديدة متفق عليها كما يقول بذلك الزهراني (١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص ١٩) ..

تطور مفهوم الصراع التنظيمي :

يرى الطجم والسواط (١٤١٥هـ) أن مفهوم الصراع التنظيمي مر بثلاث مراحل هامة هي :

١- مرحلة الفكر التقليدي :

وقد سادت معظم القرن التاسع عشر الميلادي وحتى بداية الأربعينات من القرن العشرين .. و تبنت هذه المرحلة فكرة أن الصراع وبكافة أشكاله وصوره ضار بالتنظيم ويجب القضاء عليه بأية وسيلة متاحة وملائمة .. وقد بنى هذا الاتجاه أيضاً ، وكما يرى الطجم والسواط (١٤١٥هـ) ، أن وجود الصراع قد يوحي بوجود أشياء خاطئة في المنظمة ، وأنه يجب عدم الحديث عن وجوده .. وللحد من الصراعات وتخفيف حدتها فقد كان

ذلك الاتجاه يدعو إلى الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفـراد كأسـلوب (Tactic) للحد من الصراع (ص ٢١١).

وعلى الرغم من أن هذا المنهج لم يحدد دوافع الصراع وكيفية التعامل معها بفاعلية ، إضافة إلى تجاهل مؤيديه للجوانب الإيجابيـة للـصراع كأحـد مصادر الابتكار والتجديد والإثراء والتغيير ، إلا أنه لا يزال يمثل وجهـة نظر العديد من أعضاء المجتمع ، والسبب كما يراه روبـنس Robbins (١٩٩٠م) هو أن المنشآت الهامة ، والمتمثلة فـي المنـزل و المدرسـة ودور العبادة ، اعتنقت المنهج التقليدي في التعامل مع الـصراع ، وهـذه المؤسسات في رأيه تمتلك أكبر وأقوى تأثير على المجتمع .. ففي المنـزل يمنع الأبوان أبنائهم من المشاجرة ، وفي المدرسة على الطالـب أن يلـم بالإجابة الصحيحة على جميع الأسئلة والمراكز الدينية تؤكد دائماً علـى أهمية الأخوة ، السلم ، البعد عن النزاع .. الخ (ص ٢١٤).

٢- المرحلة السلوكية :

وهي التي سادت منذ بداية الخمسينات تقريباً من القرن العشرين .. ويقوم هذا الاتجاه على فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظـيم ولا يمكـن تجنبه ، وما على الإدارة الواعية إلا أن تتعرف عليه وتحـدد المـستوى المقبول منه بما يخدم مصالحها ويساعد في تحقيـق أهـدافها فـي ظـل المعطيات والظروف القائمة (الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص٢١٢).

٣- مرحلة الفكر التفاعلي أو الاتجاه الحديث :

وهي آخر مراحل التطوير في رأي المغربي(١٩٩٥م) وتتبنى الفلـسفة القائلة بأن :

١. الصراع ظاهرة حتمية Inevitabe لا يمكن اجتنابها من قبل المنظمة.

٢. الصراع قد يكون أحد البواعث للفرد للبحث عن أساليب أفضل لأداء العمل.

أ- إدارة الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام التنظيم

ب- إذا أثر الصراع إيجاباً على الأداء الجماعي فالأولى تشجيعه ..

ج- انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يكون مقروناً في العادة بتدني مستوى الابتكار Innovation والتجديد والإبداع Creativity ، وفي مثل هذا المناخ التنظيمي قد يزداد شعور العامل بالراحة والطمأنينة لكنه لا يهتم بتحسين إنتاجه وتجويد عمله وأداءه ..

د- وعلى العكس من ذلك فإن زيادة حدة الصراع ، على المستوى الفردي أو الجماعي ، وإذا وصل إلى مرحلة الخروج عن السيطرة ، فقد يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل (ص ٣١٠) .. لكن مع المستوى المعقول أو المعتدل من الصراع ، يكون الموظف مدفوعاً إلى حل الخلافات بدون تأثير جوهري كما يقول (الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص٢١٢) ..

ومما سبق فإن المدرسة الحديثة وأنصارها ينظرون إلى الجوانب الإيجابية في الصراع ويقررون أنه ليس من صالح التنظيم القضاء نهائياً على الصراع فيه .. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة عندهم تتدخل فقط في إحدى حالتين :

١/ إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه وهنا يتوجب على الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب

٢/ في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب ..

ولعل هذا المفهوم يتفق وما طرحه هيجل والذي يفترض أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات ، حيث أن لكل فكرة فكرة مضادة وأن الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهذا هو التغيير بنفسه (القريوتي ١٩٩٣م ، ص١٩٧) .

البعد النظري لمفهوم الصراع :

يرى الطويل (١٩٨٦م) أن الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها (ص٢٩٩) .. والمهم ليس هو الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه ، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تنبع صراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام والانتماء إليه ، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية ؟ فالصراع في حد ذاته أمر لابد منه وهو مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة الشرعية .. وكما قال برنارد Bernard (١٩٨٣م) : ((أن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطاً اجتماعية تتميز بالتفاوض ، التوتر والصراع)) (ص ٣٦) .

ولقد رأينا أن الصراع قد يكون وظيفياً ، كما قد يكون مؤدياً إلى اختلال وظيفي .. وغالباً ما يتم تعريف إدارة الصراع من منطلق متصل بمدى الوظيفية من خلال اصطلاح ((الاختلال الوظيفي)) .. والنظر إلى الصراع والتعامل معه على أنه بناء يخدم وظائف النظام ، أو أنه مخل بهذه الوظائف ، يتوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف النظام المعين وغاياته (الطويل ١٩٨٦م ، ص٢٩٩) ..

ويخلص الطويل (١٩٨٦م) إلى أنه ((إذا كان الصراع داعماً لهذه الأهداف والغايات اعتبر صراعاً إيجابياً بناءاً ومحسناً لمستوى أداء النظام .. أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة لتحقيق هذه الأهداف والغايات فإنه عندئذ يعتبر صراعاً سلبياً مخلاً بوظائف النظام)) (ص ٢٩٩) ..

أسباب الصراع التنظيمي ومصادره :

يحدث الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة في أي منظمة من المنظمات وقلما نجد تنظيماً يحتوي على عنصر إنساني ويخلو من صورة أو أخرى من صور الصراع (الزهراني ١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ ، ص ٢٥) .. ويحدث الصراع التنظيمي بأشكال مختلفة ، فقد يحدث بين فرد وآخر ، أو بين فرد ومجموعة ، أو بين المجموعات داخل المنظمة. وقد يحدث بين المنظمات المختلفة في المجتمع .. ولكل شكل من أشكال الصراع التنظيمي أسباب ودوافع ، قد تتشابه .. وقد تحدث الكثير من المفكرين والكتاب حول أسباب الصراع ، واختلفوا في تحديد هذه الأسباب تحديداً دقيقاً ..

ومن خلال إطلاعي فإنني أتفق إلى حد ما مع التصنيف الذي يراه ماهر (١٩٩٥م ، ص ٢٧٢) وهو أن الصراع ينشأ لسببين هما :

أ- **أسباب تنظيمية** : وترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها ..

ب- **أسباب شخصية** : تتعلق بالفرد ..

أما المغربي (١٤١٥هـ ، ١٩٩٤م) ، وحيث أن الصراع عنده جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو يتفاوت من منظمة إلى أخرى .. فإنه يعدد ثماني أسباب رئيسة للصراع لعل أهمها :

١. العلاقات الإعتمادية Dependency Interrelationships :

وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم ، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم (ص ٣٠٨) .

٢. اختلاف الأهداف :

رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعي (ص ٣٠٨)

تفاوت الصفات الشخصية والقدرات :

إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات وأيضاً المعتقدات والمستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد تكون مصادر رئيسة للنزاع فيما بينهم ..

٣. اختلاف مستوى الإدراك :

وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر .. وقد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف والخلفيات وغير ذلك (ص ٣١٠) ..

٤. التركيب السايكولوجي للفرد :

إذ يختلف الأفراد من حيث التركيبة السايكولوجية (النفسية) فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معه صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات ..

ومن الأسباب الأخرى للصراع كما يراها الطجم والسواط (١٤١٥هـ) ، التداخل بين أنشطة المنظمة ، وعدم وجود نظام اتصالات فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة .. وأخيراً عدم التحديد بصورة واضحة للصلاحيات والمسئوليات المناطة بأعضاء التنظيم ، فلا يعرف العضو ما هي حقوقه وواجباته مما ينتج عنه نوع من الازدواجية في أداء المهام ، وهذا بدوره قد يؤدي إلى ظهور نوع من التناقضات (ص ص ٢١٤ - ٢١٥).

هذا ومن ناحية أخرى يعدد عامر وعبدالوهاب (١٩٩٤م) ستة أسباب للنزاع الإنساني من وجهة النظر الإسلامية وهي :

١.حب النفس وتضاؤل التكافل الاجتماعي ، حيث أن الشخص المتصف بحب النفس تتسم سلوكياته عادة بالأنانية ومحاولة إشباع الغرائز المادية البحتة ، لذلك نجده في نزاع مستمر ، ليس فقط مع الغرباء ولكن أيضاً مع الأخوة والأقارب ..

٢.صراع السلطة من أجل السلطة في حد ذاتها .. ويؤدي هذا إلى أن يحاول الشخص الانتصار على خصمه أو التخلص منه .. وكلما اكتسب قدراً من هذه السلطة ، رغب في المزيد منها .. وربما يدفعه ذلك إلى أن ينسى أن الملك لله الواحد القهار .. وإن كانت تعاليم ديننا الحنيف تحث على المنافسة الشريفة التي تؤدي إلى الخير ، والإنتاج الذي ينفع الناس ، فهي تنهى من جهة أخرى عن طلب السلطة في حد ذاتها والصراع من أجلها ..

٣.الندرة في الموارد المادية مع زيادة الطلب عليها ، وخاصة إذا اتسم الطلب على هذه الموارد بالجشع دون الإحساس بحاجات الآخرين.. ولو

أدرك الناس أن نعم الله كثيرة ، وأن ما في خزائنه سبحانه وتعالى لا ينفذ ، ومع سيادة التكافل الاجتماعي وتكافؤ الفرص ، وبالإضافة إلى حسن استغلال هذه النعم وعدم تبديدها أو الإسراف فيها أو سوء توزيعها، لكان حري بهم أن يدركوا أنه ليس هناك ندرة طالما أن الله سبحانه وتعالى تكفل بالرزق لعباده وأسبغ عليهم نعمه ظاهرة وباطنه .. ولعرفوا أن الندرة شئ من صنع الإنسان نتيجة طمعه وجشعه وسوء توزيعه ..

٤. تفاوت المواهب والقدرات ، حيث توجد فروق فردية بين الناس فيما يملكونه من طاقات وقدرات وأفكار ..

٥. الرغبة في الحصول على إعجاب الجنس الآخر ، فربما يكون الصراع بين الرجال صادراً عن رغبة في اجتذاب النساء والحصول على اهتمامهن ، ولعل أوضح مثال على ذلك الإعلانات عن السلع

٦. دخول المرأة ميدان العمل والصراع والمنافسة ، حيث أصبحت تمثل الآن نسبة كبيرة ومتزايدة في سوق العمل ، وبالتالي زيادة المنافسة على الوظائف والدخول وإثبات الذات والنجاح في المسار المهني.. الخ.. ويساعد تزايد دور المرأة ومشاركتها في الحياة العملية وفي منظمات الأعمال على زيادة حدة المنافسة والصراع(ص ص ٢٦٨ ٢٦٩)

مراحل تكوين الصراع التنظيمي :

يشير عامر وعبدالوهاب (١٩٩٤م) إلى إن الصراع بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم الواحد ، أو الصراع بين المنظمات داخل المجتمع يمر بعدة مراحل مختلفة تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم

سواء كان في الأهداف ، المصالح ، الحاجات ، الميول أو الرغبات ، الدوافع ، وجهات النظر والخبرات .. الخ ..

وتأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات ، وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص لتكوين تكتلات معينه تمثل أطراف الصراع.

أما المرحلة النهائية للصراع عندهما فتتمثل في محاولة كل طرف وضع إستراتيجية معينه ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع أو الصراع (ص ٢١٠) ..

ويرى الديب (١٩٨٦م) أن الصراع يمر بالخطوات أو المراحل التالية

١.الانتباه :

أي تركيز الشعور في الموضوع ذاته ، والتفكير من جانب أطراف الصراع فيما قد يوجد بينهم من تفاوت في الأهداف والمصالح والقيم.

٢.بلورة الاهتمامات وتكوين جماعات المصلحة :

أي الاتجاه إلى تكوين التكتلات والاتحادات والتحالفات ، بحيث يحاول كل طرف ضم الفئات المتماثلة في الخصائص والصفات والسمات ..

٣.تشكيل استراتيجيات الصراع :

حيث يعمل كل طرف من أطراف الصراع على اختيار الإستراتيجية التي سوف يأخذ بها حيال الطرف الآخر .. (ص٩) ..

أما هذه الاستراتيجيات ، وكما يوضحها الزهراني (١٤١٩هـ ـ ١٤٢٠هـ ، ص ص ٢٠ - ٢١) فهي :

أ. **التعاون** : وهو محاولة أطراف الصراع زيادة المورد الذي سيقتسمونه ويشتركون فيه ، وذلك بتجميع الجهود والتنسيق فيما بينهم .

ب.**صراع القوة :** وهو محاولة أحد أطراف الصراع استعمال القوة التي يتمتع بها في إلحاق الخسارة والضرر بالطرف الآخر .

ج. **المساومة :** وهي الموقف المتوسط بين التعاون وصراع القوة ، ويحاول كل طرف هنا أن يقدم تنازلات أقل من غيره للحصول على النصيب الأكبر .

ويتفق الطجم والسواط (١٤١٥هـ ، ص ٢١٠) ، والعسكر (١٩٨٣ ، ص٢٧) ، والطويل (١٩٨٦م ، ص٢٩٨) ، والقريوتي (١٩٩٣م ، ص١٩٨) على أن الصراع يمر بأربع مراحل يمكن التمييز بينها كما يلي :

١.مرحلة المعارضة الكامنة أو الصراع الكامن كما يسميها البعض :

وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن ، ومن أسبابها أو مصادرها سعي الأفراد إلى الاستقلالية والتباين في أهداف الأنظمة الفرعية والتنافس على الموارد المحدودة .. ويساعد اختلاف وتشعب الأهداف ، الرغبة في الاستقلالية ، محدودية الموارد .. الخ في الشعور بالحاجة للدخول في صراع ..

٢.مرحلة الإدراك (الشعور بالصراع) :

وتتضح في الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة حيث يفهم سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه ..

٣.مرحلة السلوك (إظهار الصراع) :

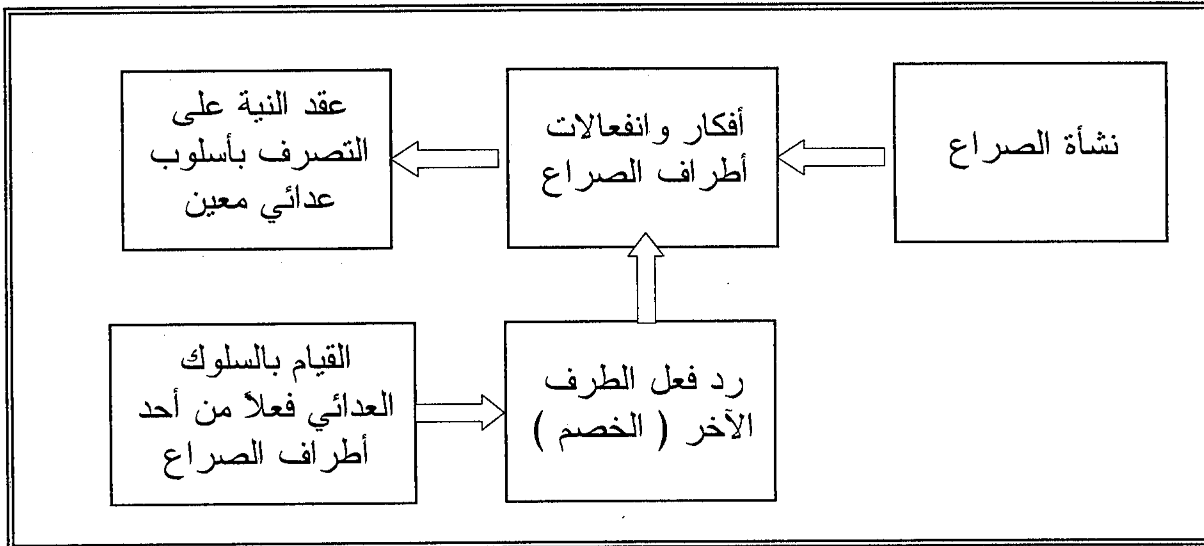
وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر ، وقد توحي بالحاجة لاتخاذ موقف أو قرار معين ، وخاصة إذا وصل الأمر من أحد طرفي الصراع إلى حد التغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال .. الخ ..

٤.مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع) :

وهي محصلة التفاعل والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة.. وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع ، فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون فيكون ذلك في خدمة المنظمة وأهدافها .. أو تسود حالة من عدم الرضا وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وقد تنفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة .. أو تكون ، على أقل تقدير مؤدية إلى اختلال وظيفي وعدم رضا وتخلخل في تماسك الجماعة.

ويشير ماهر (١٩٩٥م) إلى أن الصراع عندما ينشأ وتدركه جميع الأطراف ، فإنه يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع وتجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف .. ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي قد يكون عدائي من أحد طرفي الصراع .. وفي حالة أن يأخذ الصراع صفة الاستمرارية بين أطرافه فإن هذا يؤدي إلى تدني الإنتاجية . (ص ٢٧٠) :.

هذا ويوضح الشكل (٢) مراحل الصراع كما يراها ماهر(١٩٩٥م ، ص٢٧١) :



الشكل (٢) مراحل الصراع

أشكال الصراع التنظيمي وأنواعه :

يشير القريوتي (١٩٩٣م) إلى أن الأسباب المحتملة للصراعات توحي بحتمية حدوثها وعدم القدرة على تحاشيها بنكران وجودها .. ويضيف أنه ((يؤخذ على المدارس التقليدية أنها لم تعط إلا اهتماماً بسيطاً للتعامل مع الصراعات ، على اعتبار أنه يمكن اختيار عامل آخر أكثر انضباطاً والتزاماً بالسلوك التنظيمي ، وأن حل الصراعات يتمثل بالتخلص ممن يسببونها بطردهم من العمل ، وهي نفس النظرة السلبية إلى الجماعات غير الرسمية والتي تنادي بضرورة شطبها من التنظيم ، وكأن أمر شطبها سيعني بالضرورة تلاشيها)) (ص٢٠١) .

أما النظريات الحديثة في الإدارة فقد تبنت ومنذ الأربعينيات من القرن الماضي فكرة أن مثل هذه الظواهر هي ظواهر إنسانية حتمية الحدوث ، وأن الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون في خدمة التنظيم ، ذلك أن الصراعات شأنها شأن التنظيمات غير الرسمية لا يمكن تحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم إلا من خلال:

١. الاعتراف بحتمية الصراع .
٢. تشجيع المعارضة البناءة بدلاً من قمعها .
٣. الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
٤. الاعتراف بأن إدارته عملية جماعية .

وعليه فإن الأنواع الرئيسة للصراع وكما هو متفق عليه عموماً هي:

أ. الصراع الذاتي (أو الصراع على مستوى الفرد) :

ويحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه في موقف يحتم عليه اختيار بديل واحد من مجموعة من البدائل لا يرغب في أي منها .. وقد يجد نفسه أحياناً

أمام أمرين أو خيارين يرغبهما في وقت واحد (الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص٢٩) .. كما قد يشعر الفرد بأنه يقوم بأشياء من الأولى ألا يقوم بها ، وقد يتلقى الفرد توجيهات متضاربة ومن مصادر مختلفة .. وهذه الحالات جميعاً توجد نوعاً من القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى الفرد ، وبالتالي يصبح في حالة من الصراع الذاتي والذي قد يؤدي إلى الدخول في صراع أو صراعات مع الآخرين (الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص ٢١٥) .

ب. الصراع التنظيمي (أو الصراع على مستوى المؤسسة الواحدة) :

وقد عرفه عيد (١٩٩٧م) بأنه ((الصراع الذي يتحدد في أنه سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري ، وذلك حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها)) (ص٤٦)

ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما يراه الطجم والسواط (١٤١٥هـ) كالتالي :

١.صراع الأفراد :

وهو الذي يحدث بين فردين أو أكثر داخل المنظمة ، أو بين الفرد ورئيسه.. وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين أفراد التنظيم الواحد ، حيث يتحدد مدى وعي الأطراف بالنزاع القائم بينها ، كما تحدد أيضاً مشاعرهم وردود أفعالهم تجاه هذا الصراع(الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص ٢٩).

وقد طور جوزيــف لوفــت Josef Lauft وهــاري انجهــام Harry Ingham نموذجاً لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخــرين عــرف باسم (نافذة جوهاري) نسبة إلى إسميهما .. ويرى جوزيف وهــاري أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفر المعلومات عن الفــرد نفســه وعــن الآخرين.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٣) التالي والــذي يوضــح هــذا النموذج :

الآخرون

الفرد		يعرف الآخرين	لا يعرف الآخرين
	يعرف نفسه	منطقة النشاط الحر	المنطقة المختفية
	لا يعرف نفسه	المنطقة المظلمة	المنطقة غير المعروفة

الشكل (٣) نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية التفاعل بين الأفراد والآخرين(الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص ٢١٧ و الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص ٣٠)

ويمكن توضيح المناطق الواردة في الشكل (٣) على النحو الآتي :

منطقة النشاط الحر :

وهذه المنطقة تعني أن مشاعر الفرد وميوله ورغباته وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه ومعروفة لدى الآخرين .. فالأطراف تتعامل مع بعضها بوضوح وشفافية ، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمالاً ضــئيلاً جداً لنشوء اختلافات وصراع ..

المنطقة المظلمة :

وفيها تكون المعلومات غير معروفة لدى الفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين ، فقد يكون الفرد مثيراً لغضب الآخرين في تصرفاته أو في طريقة أو أسلوب حديثه دون أن يدرك ذلك ، وفي هذه الحالة فإن الصراع أمر وارد.

المنطقة المختفية :

وهي التي يكون فيها الفرد غير معروفاً لـدى الآخـرين نظـراً لإخفائـه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته .. وقد يكـون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المستحبة من الغير أو لإبراز أهميته ومكانته .. وفي هذه الحالة فإن هناك احتمالاً أيضاً لظهـور الصراع.

المنطقة غير المعروفة :

وهي تمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللاشعور وغالباً ما تكون غير معروفة سواء للفرد أو للآخرين .. وفي هذه الحالة فإن سوء الفهم بـين الطـرفين غالباً ما يؤدي إلى النزاع (الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص ص ٢١٦ – ٢١٧) ، (عسكر ١٩٨٧م ، ص٣٢) ..

٢.صراع الفرد مع الجماعة :

معروف أن الفرد يخضع عادة لقواعد وأنظمة وقوانين جماعية ، وفي نفس الوقت هو مدفوع لسد حاجات معينه ، وعدم التوافق بين المطلبـين يوجـد نوعاً من الاضطرابات والصراع النفسي الذي قد يـدفع الفـرد إلـى ردود أفعال تتراوح بين العدائية والانسحاب ، أو البحث عن حل وسط، أو اللجوء لأساليب دفاعية كالتبرير وأحلام اليقظة ..الخ ..

وقد تضع الجماعة أنماطاً سلوكية معينه تلزم أفرادها باحترامها والتقيد بها وقد يكون أحد هذه الأنماط مانعاً للفرد من تحقيق بعض أهدافه الخاصة مما يضطره للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتثال كما يقول بذلك الزهراني (١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص٣١) ..

ومن ناحية أخرى فإن المدير حين يصدر توجيهات لا تتفق مع وجهة (أو وجهات) نظر مرؤوسيه ولا يتم تنفيذها ، فالمرجح أن يدخل المدير في صراع مع هؤلاء الأفراد .(الطجم والسواط ، ١٤١٥هـ ، ص٢١٨).

٣.الصراع بين الجماعات (أو الصراع بين الأقسام والإدارات) :

إن الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل .. وقد يرغب أحد الأقسام في تحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الأقسام الأخرى مما يؤدي إلى حدوث صراع بين الجماعات أو بين الأقسام ..

ويضيف العديلي (١٩٩٣م ، ص٣٤٧) أن هذا النوع من النزاعات يحدث داخل الإدارات والأقسام والوحدات في المنظمات أو داخل جماعات العمل ، مثل النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين الشئون المالية وإدارة المشتريات أو بين الإداريين بعضهم البعض .. ولا شك أن مثل هذا الصراع تكون له آثاراً سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام ..

وكذلك فإن الجماعات غير الرسمية قد تثير ضغوطاً على الجماعات الرسمية في المنظمة لاتخاذ قرارات معينه ، وتكون الجماعات الرسمية هي صاحبة الحق في إصدار هذه القرارات (الطجم والسواط ١٤١٥هـ ، ص ٢١٨) ، وفي نفس الوقت فإن تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة قد

يحدث بينها الكثير من الصراعات (الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص٣١) ..

ويضيف القريوتي (١٩٩٣ ، ص٢٠٤) أنواعاً أخرى للصراع بين الجماعات أو الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الواحدة ، ومنها:

أ. **الصراع على السلطة** : ويتمثل عنده بما يحدث أحياناً بين جهاز التدريس والجهاز الإداري في إحدى الجامعات ، إذ يرى كل منهما أنه الأهم .. أو الصراع ما بين مدراء الدوائر والمستشارين.

ب. **الصراع حول الشرعية :**

وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات ، وبين الجماعات غير الرسمية التي تمارس بدورها سلطة غير رسمية على أعضائها ..

ويُعرّف الطويل (١٩٨٦م) الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات بأنه صراع أي نظام مع كينونات خارجية عنه .. وقد تكون لمثل هذا الصراع مترتبات إيجابية مثل تزايد تمسك النظام بهويته وقيمه وأهدافه، ولكن إذا كانت هناك خلخلة في درجة انسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي قيد يُشكّل تهديداً يقود إلى نوع مشاعر اللامبالاة Apathy وتقليل درجة تناغمه مما يهدد بتحلل النظام وتفككه(ص ٣٠٤) ..

آثار الصراع التنظيمي :

نوه العديد من المفكرين إلى فرضية أن الصراع التنظيمي له آثار سلبية تخل بفاعلية المنظمة ، كما له في نفس الوقت آثاراً إيجابية ينبغي على الإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة وتحافظ عليها بما يعود على المنظمة بالنفع. ويتفق ذلك مع رأي ملائكة (١٩٨٩م) الذي يقول

((المديرون الناجحون هم الذين يحاولون علاج الصراعات والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع ، أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي طرف كان)) (ص ، ١٤٤) .. أما المغربي (١٩٩٤م) فيشير إلى أهمية النقاط التالية :

١. أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم ..
٢. إن عدم وجود صراعات داخل التنظيم لا يعبر عن ظاهرة صحية ، وهناك الكثيرون الذين يرون ضرورة وجود مستوى معيناً من الصراعات داخل التنظيم وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه (ص٣٠٩) ..

أما الطجم والسواط (١٤١٥هـ ، ص ٢١٠٩) فقد عددا الآثار السلبية والآثار الإيجابية للصراع التنظيمي وذلك على النحو الآتي :

أولاً : الآثار السلبية :

١. دفع أطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم ..
٢. قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى تغيير المعلومات وتحريفها أو بث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.مثل هذه السلوكيات بالطبع لا تخدم الصالح العام.
٣. الصراع يؤدي إلى إعاقة العمل الجماعي والتعاوني ..
٤. الصراع يعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المفترض أن توجه لخدمة العمل ، مما يؤثر على إنتاجية المنظمة ..

ثانياً : الآثار الإيجابية :

١. إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة ..
٢. إتاحة الفرصة للمشاركة والنقاش ، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تغيير الوضع القائم إلى ما هو أفضل ..
٣. شحذ همم العاملين وحثهم على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود.

ويضيف رفاعي (١٩٨١م ، ص١٦٤) :

((أن الصراع يزيح الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص وحل بعض المشكلات الفعلية في جو العمل ، وسواء كان ذلك فيما يتعلق بالمشكلة موضوع الصراع أو غيرها من المشكلات)) .

أما ملائكة (١٩٨٩م) فيضيف أبعاداً أخرى للمسألة حيث يرى :

١. أن الصراع يزيد من فاعلية الاتصال داخل المنظمة .
٢. يزيد من الإنتاجية .
٣. يساعد على نمو العلاقات والتعاون بين أفراد التنظيم (ص٨٥)..

وعليه يجب التأكيد على أن الآثار الإيجابية للصراع يمكن أن تتحقق داخل أي منظمة بشرط أن تكون الإدارة فعالة في التحكم في الصراعات وتوجيهها إيجاباً بما يخدم مصالح المنظمة ..

إدارة الصراع التنظيمي :

تصدى العديد من الباحثين في مجالات وعلوم الإدارة لموضوع إدارة الصراع التنظيمي .. حيث ذهب سعيد وعلي (١٩٩٤م) إلى اعتبار أن

((النزاع من العناصر الملاصقة لأبعاد التغيير ، مما يستلزم حسن الإدارة والنظرة الموضوعية)) (ص٢٨٨) .

ويشرحان ذلك بالقول أنه وإذا كانت النظرة التقليدية تتعامل مع المدراء وباقي العناصر البشرية بالمنظمة على أنهم جنوداً مخلصين يتقبلون التغيير أياً كان ، ومع الحرص على تنفيذ التعليمات بشأنه دون اعتراض أو تفكير بالنسبة للأثر المحتمل من جراء تلك التغييرات ، إلا أن الواقع المعاش يشير إلى خلاف ذلك (ص ٢٨٩) .

لكن وخلال السنوات الماضية ، فقد تطور الفكر الإداري واستحدثت اتجاهات أدخلت في الاعتبار كافة العوامل المحيطة بإدارة التغيير .. فلم تعد المنظمات تبحث عن مديرين بمرتبات عالية ليتخذوا قرارات سهلة .. ولم يعد المديرون يسمحون بإجراء تغييرات مستمرة دون نزاع إرادي أو لا إرادي بينهم . وذلك بسبب الآثار التي يتركها التغيير المستمر في المنظمة على الصعيد المعنوي للعاملين بها .. ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الصراع بالمنظمة الإنسانية (ص٢٨٩) ..

ويوافقهما على هذا الرأي كامل (١٩٩٤م) ، حيث يورد :((إن مناقشة موضوع الصراع في التنظيم لا تتم إلا بمناقشة أحد أبعاده الرئيسية وهو (التغيير) الذي يعتبر من العناصر المهمة في دراسة السلوك التنظيمي لأنه أمر ترفضه وتقاومه الجماعات والأفراد على حد سواء)) (ص٣١٥)

ويوضح كامل (١٩٩٤م) ذلك : بأن الأجهزة الإدارية المعنية عندما ترصد فرصاً أو ضغوطاً على درجة من الأهمية تستدعي إحداث تغيير ، فإنها تبدأ في التحرك لإجراء التغيير .. ويؤكد على ذلك قائلاً : ((ولقد أصبح في حكم المؤكد من خلال الخبرات الطويلة أن وجود قوى ضاغطة

من أجل التغيير ليس كافياً لإحداث التغيير بصورة أوتوماتيكيـــة ، بـــل إن استجابة الإدارة فيما يتعلق بتحريك عجلة التغيير عادة ما تجئ متــأخرة)) (ص٣١٥) ..

ويعزي كامل (١٩٩٤م) هذا التغيير لسببين هما :

١. تحتاج الإدارة للتأكد من وجود حاجة حقيقية لإحداث تغيير في وضـــعها الراهن ..

٢. رغم أنه توجد فئات ضاغطة قوية تناصر التغيير إلا أن هنـــاك أيــضاً فئات ضاغطة أخرى وقوية تناهض عملية التغيير وتقاومه ..

وإذا كان من الصعب جداً تحديد أسباب بعينها لمقاومـــة التغييـــر ، إلا أن الجميع يتفق على حقيقة أن الأفراد أو الجماعات يرفضون عـــادة العمـــل بطرق تختلف عن الطرق التي ألفوها واعتادوا على ممارستها .. أو العمل تحت شروط وظروف جديدة غير مألوفة (ص ٣١٧) ..

وبشكل عام يخلص كامل (١٩٩٤م) إلى فرضية أن الكثيـــر مـــن الأفـــراد يقاومون التغيير لأنه يخيفهم ويهدد استقرارهم ، وبالتالي فهم يعبرون عـــن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية متعددة كالتأخر عـــن العمـــل أو التغيـــب أو التباطؤ في العمل ، أو الإضراب أو خفض الإنتاجية وربما التخريب.

ما من وجهة نظر المؤسسة فإنها تقاوم التغيير في رأيه لما له مـــن تـــأثير على مناخ الاستقرار والتنظيم اللازمين لتحقيق الكفاءة القصوى، وربمـــا يكون ذلك عملاً بالقاعدة التي تقول ((أن المؤسسة تعمل بشكل جيـــد فـــي بيئة يمكن التنبؤ بها ، وطالما أن المستقبل يبدو واضح المعالم)).. وحيـــث أن التغيير يحمل بين ثناياه دائماً عنصري عدم وضوح الرؤيا وعدم التيقن

فقد أصبح هذا الاصطلاح (التغيير) يشكل هاجساً مرعباً للكثيرين ، كما أصبحت النظرة إليه سلبية في معظم الأحيان(ص٣٢٢) ..

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي :

يذهب عيد (١٩٩٧م) إلى أن إدارة الصراع التنظيمي هي((معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين)) (ص٤٦) .

ويوافقه في هذا الرأي الزهراني (١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ) ، والذي يؤكد على أن الصراع أمر طبيعي الحدوث وينبغي معالجته وتوظيفه لخدمة المنظمة من جانب إدارتها ، والتي يقع على كاهلها الجزء الأكبر من عملية إدارة الصراع ، وذلك وفقاً لطبيعة الصراع الذي تتعامل معه، وبما يتفق مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (ص٣٤)

أما القريوتي (١٩٩٣م) فيربط مفاهيم التطوير والتغيير بالسلوك التنظيمي لاعتقاده بأن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم ، ذلك أن تنمية التنظيم أو تغييره نحو الأفضل تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين .. وعليه فإن مفهوم تطوير التنظيم Organization Development أو " إدارة الصراع " بعبارة أخرى، عنده هو ((جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق تغيير التكنولوجيا المستخدمة ، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية وذلك سبيلاً

لتطوير الموارد البشرية والمعنوية ، أو تحقيــق الأهــداف التنظيميــة أو الهدفين معاً)) ، (ص٢٢٩) .

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

يشير القريوتي (١٩٩٣م) إلى أن الخطوة الأولى لإدارة الصراع التنظيمــي هي تشخيص الصراع وذلك بمعرفة موضوع الــصراع وأســبابه ونوعــه وتاريخه ، ومن ثم يمكن اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته والاســتفادة منه (ص٢٠٦) .

ويرى عامر وعبدالوهاب (١٩٩٤م) أن مواجهة الواقع وعدم الهروب من الحقيقة يمثلان أول وأهم خطوة لإدارة النزاع بالمنظمة ، وهمــا يــشيران بذلك إلى ضرورة الاعتراف بوجود الصراع وتقبله كظاهرة فطرية ونسبيه وفق ظروف الموقف (ص٢٨٩) .

ويمضيان إلى القول ((لقد وقع كثير من المسئولين في خطأ جسيم عنــدما حاولوا إنكار وجود النزاع بالمنظمات التي تقع تحت إشرافهم وذلك اعتقاداً منهم بأن الإفصاح عن وجود النزاع ســيؤثر علــيهم أو علــى المنظمــة (ص٢٩٠) .

ويمثل عدم التشاؤم المدخل الثاني عندهما لإدارة النزاع بالمنظمة ، حيــث يقرران أنه ليس من العدالة الطعن في كل نزاع ، وأخذه مأخذ العيب ، كما لو كان هذا بمثابة سلوك مرفوض فطرياً . ذلك أن النزاع أنواع فمنه البناء ومنه الهدام .. ومن ثم يتعين التروي واستقبال الصراع بصدر رحب كــي يمكن التعرف على نوعيته وطبيعته لاختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، فرب نزاع قد يساهم في علاج مشكلات استفحل أمرها (ص٢٩٠) .

أما المدخل الثالث لإدارة النزاع بالمنظمة فيتمثل في الحرص على حسن معالجة النزاع الهدام وتحويله إلى نزاع بناء كلما أمكن ذلك ، مع تقبل حقيقة هامة وهي أن المنظمة لن يمكنها النجاح ، مع زيادة الإنتاج كماً ونوعاً في ظل السلطة المطلقة أو الإدارة الفردية (ص٢٩٠) .

ويورد الطويل (١٩٨٦م ، ص ٣٠٥) أن مارش وسيمون وضعا أربع إجراءات يمكن للمنظمة أن تتعامل من خلالها مع الصراع ، وهي :

١. أسلوب حل المشكلة :

وذلك بالبحث عن الأهداف المشتركة وجمع المعلومات وتحديد البدائل الممكنة لحل الخلاف ..

٢. الإقناع :

حيث يقوم المدير بتوضيح أن الأهداف العامة مشتركة ولا خلاف إلا حول الأهداف الخاصة ، وهذا يشجع أطراف الخلاف على السعي لتحقيق الأهداف العامة وحل المشكلة

٣. المساومة أو التصافق أي عقد الصفقات Bargaining :

وهنا يحاول المدير أن يحقق الرضا للأطراف المتصارعة بأكبر قدر ممكن، وذلك عن طريق المساومة والمفاوضة بينهم للوصول إلى حلول مرضية للطرفين .

٤. التحالف أو الائتلاف Coalitions :

وهنا يفترض أن الخلاف ليس ثابتاً وإنما هو نتيجة عرضية للصراع بين فئتين ، وهو نوع من المناورات السياسية ، حيث يسعى كل طرف من الأطراف إلى الاحتفاظ به كمكسب سياسي(**March & Simons 1958 : 129 - 130)** .

ويقول الطويل (١٩٨٦م) أن روبنس **Robbins** قدم تسع استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي :

١. المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة .
٢. الانطلاق من الأهداف العامة التي لها مكانتها وتتمتع بالقبول لدى الأطراف المتصارعة .
٣. تجنب الصراع كحل مؤقت .
٤. التقليل من أهمية الخلاف **Smoothing**
٥. توزع المصادر وتمددها .
٦. التسوية أو الحل الوسطي **Compromise**
٧. استخدام السلطة أو صلاحية المركز .
٨. إجراء تبديل وتغيير لسلوك الأطراف المختلفة .
٩. تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة (ص ص ٣٠٥ - ٣٠٦)

ويضيف الطويل (١٩٨٦م) أن هناك ثلاثة سبل للتعامل مع الصراع وهي :

١. منع الأزمة :

وذلك بالتعرف على الأعراض المبكرة للأزمة ، وتحسين الروح المعنوية ، والاجتماعات المنظمة ، وتجنب إجهاد العاملين وتوترهم.

٢. مواجهة الصراع :

وتقوم هذه الإستراتيجية على الخطوات الخمس التالية والتي اقترحها بارنر وهي :

أ. سهولة الوصول إلى الإداري .
ب. الاستقبال والترحيب .
ج. القبول وإظهار تفهم المشاعر .

د. بناء الثقة بين الإداري وأطراف الصراع .

ه. التعبير أي أن يسود الاجتماع مع من يعانون من الصراع جو من الصراحة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلاً حقيقياً لا حلاً ترقيعياً آنياً .

٣.حل الصراع :

إن الوجه الثالث للتعامل مع الصراع هو محاولة حله عن طريق اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأغراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع أو حدوث الأزمة (ص ص ٣٠٦ _ ٣٠٧)

إلى ذلك فقد رصد (أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس Szilagy and Wallace ، ١٩٩١م) أربع استراتيجيات تستخدم لمعالجة الصراع وهي :

١.إستراتيجية التجنب :

وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينه ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها :

أ. **الإهمال** : ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن ، ولكن قد يترتب عليه استمرار الوضع على ما هو عليه أو يصير إلى الأسوأ ..

ب.**الفصل الجسدي** : أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها إذا انعدم التفاعل بينها ..

ج.**التفاعل المحدود** : وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاجتماعات التي لا يحدد لها جداول وأعمال دقيقة وصارمة ..

٢. إستراتيجية التهدئة :

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ، ويتم في هذه الحالة تسوية النقاط الثانوية وتترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتقلص خطرها بمرور الوقت .

وهناك طريقتان للتهدئة هما :

أ. **تخفيف** : ويقصد به اللجوء إلى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين وإبراز أوجه الشبه والمصالح المشتركة بينهما ..

ب. **التسوية أو التوفيق** : حيث يقدم كل طرف من الأطراف المتصارعة عض التنازلات للتوصل إلى تسوية مرضية للجميع .

٣. إستراتيجية استخدام القوة :

وهنا تتم معالجة الصراع بأسرع ما يمكن عن طريق :

أ. **تدخل السلطة العليا** : وذلك بأمر أطراف الصراع بإنهائه والتهديد بالعقوبة لمن يخالف الأوامر .

ب. **السياسة** : وهنا تتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة .

٤. إستراتيجية المواجهة :

وهي تعتمد على توضيح المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، وذلك عن طريق عقد اجتماعات لمناقشة وتفهم كل طرف للآخر ، لتخفيف حدة الصراع وحل المشكلة (ص ص٢٧٧-٢٨٠) .

أما العديلي (١٩٩٥م) فيشير إلى النموذج الذي اقترحه بليك وموتون (١٩٦٤م) لتصنيف أساليب معالجة الصراع ، ويتمثل النموذج في خمسة أنواع هي :

١. الضغط (الإجبار) .

٢. الانسحاب .

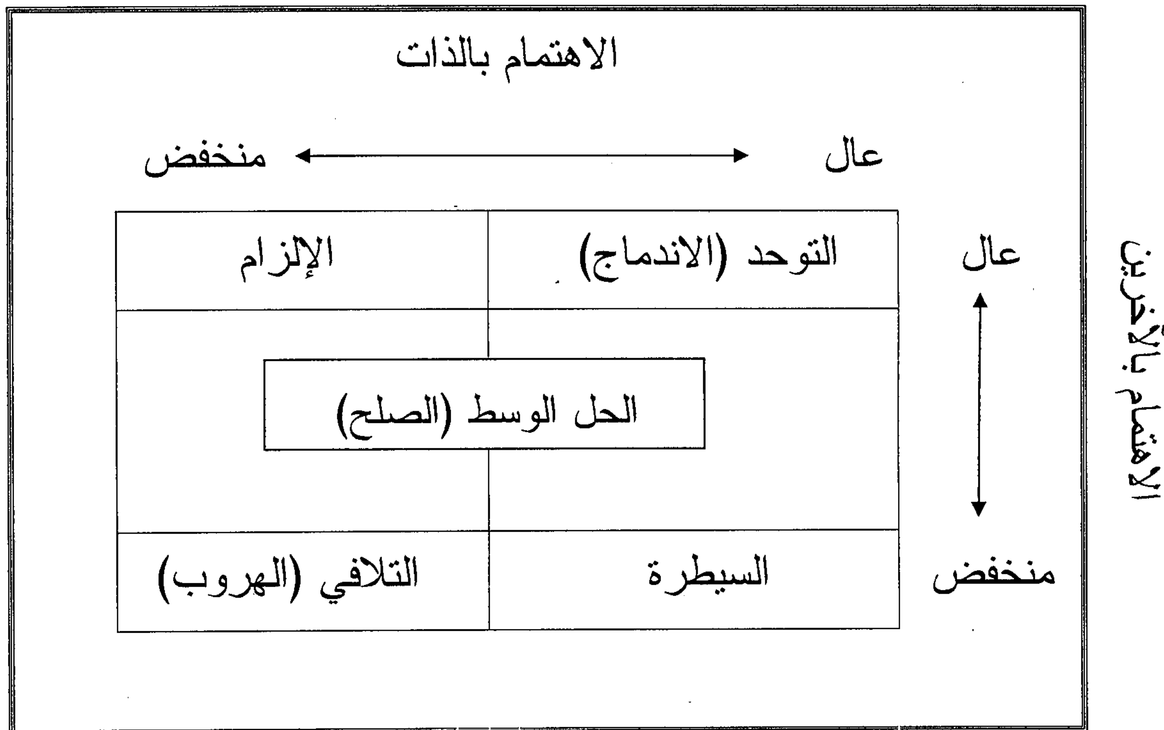
٣. التلطيف (التهدئة) .

٤. الحل الوسط (التسوية) .

٥. حل المشكلات .

ويضيف العديلي (١٩٩٥م) أن هنــاك نموذجــاً آخــر اقترحــه تومــاس (١٩٧٦م)، حيث قام بتطوير وتعديل نمــوذج بليــك وموتــون (١٩٦٤م) وصاغه بشكل آخر ، حيث اقترح مفهومين جديدين هما :

إرضاء اهتمامات الذات وإرضاء اهتمامات الآخرين ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (٤) التالي :



الشكل (٤) نموذج توماس (١٩٧٦م) لمعدل لاستراتيجيات إدارة الصراع (ص ٣٠٤)

المصدر : Source : Rahim , M. , Managing Conflict in Organizations : Pager , New York , 1985 , P18.

ويتبين من الشكل (٤) السابق خمس استراتيجيات هي :

١. التوحد أو الاندماج :

ويعني الاهتمام العالي بالذات وبالآخرين ، وهـذا يـستلزم تعاونـاً بـين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حـل مناسـب ومقبـول مـن جميـع الأطراف.

٢. الإلزام :

ويعني اهتماماً منخفضاً بالذات ، واهتماماً عالياً بالآخرين .. وهذا الـنمط مرتبط بإرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، ويتمثل في الكرم وإنكار الذات.

٣. التلافي (الهروب) :

وهذا يعني اهتماماً منخفضاً باهتمامات الـذات واهتمامـات الآخـرين ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب والتأجيل والتسويف .

٤. السيطرة :

وتعني الاهتمام العالي بالذات واهتماماً منخفضاً بالآخرين ، ويعتمد هذا على السمات الشخصية لأطراف الصراع ..

٥. الحل الوسط (الصلح) :

وهو يعني الإهتمام بالذات وبالآخرين بشكل متكـافئ ، ويتمثـل هـذا النمط في أسلوب (أعط .. وخذ) أو توزيع الفائدة والتصالح في حـل الصراع (الزهراني ١٤١٩هـ _١٤٢٠هـ ، ص ص ٣٨ – ٣٩).

ويضيف العديلي (١٩٩٥م) أن هناك نموذجاً لاستراتيجيات إدارة الـصراع قام بوضعه توماس وكولمان Thomas and Kolman (١٩٨٥م)، وهذا النموذج يعتمد على بعدين أساسيين لسلوك الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين وهما :

- **التأكيد** : ويعني مدى محاولة الفرد إشباع إهتماماته الخاصة .
- **التعاون** : ويعني مدى محاولة الفرد إشباع إهتماماته الخاصة واهتمامات الآخرين .

أما الزهراني (١٤١٩هـ _١٤٢٠هـ) ، فيورد خمسة أساليب لإدارة الصراع من خلال البعدين السابقين ، وهذه الأساليب هي :

١. المنافس :

وهو مؤكد غير متعاون ، ويواصل مثل هذا الفرد اهتماماته الخاصة ويستغرق فيها على حساب الأشخاص الآخرين ، وهذه هي طريقة توجيه القوة لكسب الوضع والموقف .

٢. المجامل :

وهذا غير مؤكد ومتعاون .. ومثل هذا الشخص يهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء الآخرين وهناك حدود للتضحية الذاتية في هذه الطريقة ، وهو عكس المنافس .

٣. المتفادي المواجهة (المنسحب) :

وهذا غير مؤكد وغير متعاون ، وهذا الشخص لا يتابع اهتمامات الآخرين، ولا يهتم بالصراع بل ينسحب منه .

٤. المتعاون :

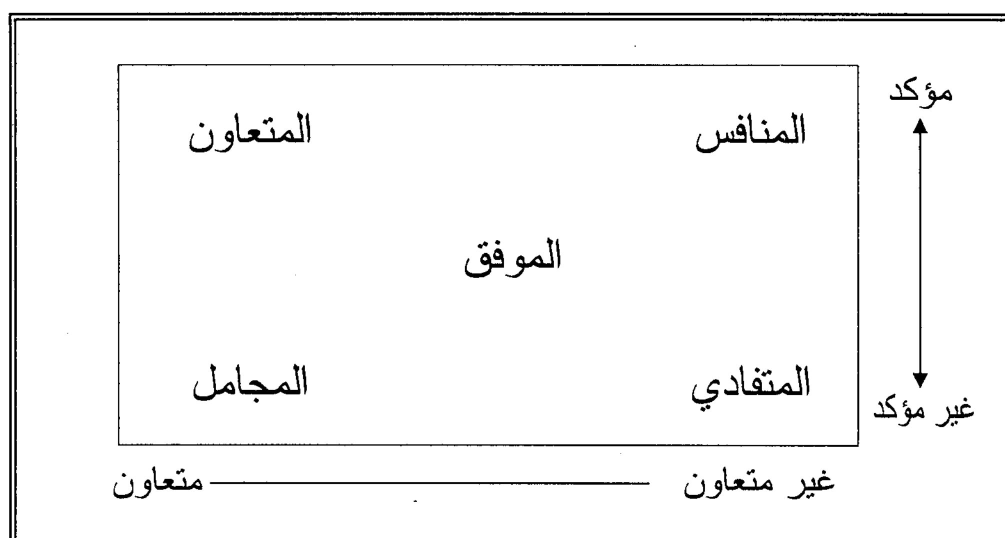
وهذا مؤكد ومتعاون معاً ، وهو عكس المتفادي ، ويسعى إلى محاولة العمل مع الآخرين ليجد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع

٥. الموفق :

وهذا يقف موقفاً وسطاً بين التأكيد والتعاون ، ويهدف هذا الشخص إلى إيجاد حلول موافقة وناضجة وملائمة ترضي بشكل كبير كلا الطرفين ،

وهذا النمط يقع في وسط الطريق بين المنافس والمجامل .. وهـو يعطـي أكثر من المنافس وأقل من المجامل ، بمعنى أنه يعرض القضية أكثر مـن أن يتفاداها ، غير أنه لا يناقشها بعمق مناقشة المتعاون ، وهو يبحث عـن أوضاع وسطية لحل الخلاف (ص ٣٩) ..

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل (٥) التالي :



الشكل (٥) نموذج توماس وكولمان (١٩٨٥م) لاستراتيجيات إدارة الصراع (ص ٣٠٥)

المرجع : الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص ٤٠

ويشير زايد (١٩٩٥م) إلى أن هناك نموذجاً لاستراتيجيات إدارة الصراع وضعه بيكر وآخرون (١٩٨٥م) ، وهو يعد تطويراً للنموذج الذي وضـعه بليك وموتون (١٩٧٠م) ، وتطويراً للنموذج الذي وضعه توماس وكولمان (١٩٨٥م) ، ويعكس هذا النموذج وجهة نظر المدرستين التقليدية والحديثة في التعامل مع الصراع.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على هـذا النمـوذج ، والـذي يحـدد ثـلاث استراتيجيات لإدارة الصراع وهي :

١. إستراتيجية التعاون :

وتعني بذل الجهود لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المختلفة ، والتركيز على الأهداف والمصالح المشتركة ، وتشجيع الأطراف المتصارعة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم للوصول إلى حلول مناسبة لكل الأطراف .

٢. إستراتيجية التنافس :

وهو الأسلوب الذي يقوم فيه الفرد باستخدام ما لديه من قوة أو سلطة لإجبار الآخرين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته ، ويحاول أن يحقق مصلحته الذاتية وأهدافه بأكبر قدر ممكن ، بغض النظر عن مصالح الآخرين ..

٣. إستراتيجية التجنب :

وفيها يتجاهل المدير مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة ، وبصورة أخرى فإنه يعني عدم الاكتراث والبعد عن مصادر الصراع ، مع إمكانية المساهمة في حله أو مناقشته في وقت لاحق (زايد ١٩٩٩٥م ، ص ص ٥٣٠ - ٥٣٥) أما براون Brown (١٩٩٢م) ، فيشير إلى أن هناك أربعة معايير لنماذج إدارة الخلاف وهي :

١. معيار التأكيد على التعاون كأفضل طريقة لحل الخلاف .
٢. معيار التأكيد على العلاقات الشخصية والعلاقات بين المجموعات
٣. معيار التأكيد على الإجراءات المتبعة لإدارة الخلاف .
٤. الافتراضات التصورية للمدير الذي يقوم بإدارة الصراع أو الخلاف.

ويمضي براون (١٩٩٢م) إلى القول بأن الحاجـــة إلـــى نظريـــة لإدارة الصراع في زيادة مضطردة وستزيد في خلال السنوات القادمة وذلك لعدة أسباب منها .

١.ظهور الاختلافات وزيادة التعامدات .

٢.النقص العام في التصور حول شرعية السلطة والنظام .

٣.استمرار زيادة الثراء بين الأثرياء .

٤.ظهور الاتجاهـــات والنزعـــات المتطرفـــة وخاصـــة علـــى الـــصعيد الأيديولوجي (ص ٣٠٣) .

المبحث الثاني:

الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية

المقدمة:

لما كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على مواطن الصراع التنظيمي داخل إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية ، وأسباب هذا الصراع وأنواعه ، وأيضاً الوقوف على الاستراتيجيات المستخدمة من جانب المديرين ومساعديهم في التعامل مع هذه الصراعات ، فقد رأى الباحث أن من المهم تسليط بعض الأضواء على الهيكل التنظيمي لإدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية .. وذلك لإعطاء صورة متكاملة عن مكونات هذا الهيكل التنظيمي ، واستكشاف مدى مسئوليته كسبب مباشر أو غير مباشر في ظهور الصراعات الموجودة داخل الإدارات التعليمية المعنية ، وأيضاً عن بيئة العمل والتسلسل الهرمي المرعي في إدارات تعليم البنين ، والأقسام والوحدات التابعة لكل إدارة. ومن خلال هذا العرض لمكونات إدارة التعليم من القوى العاملة والأقسام والإدارات والوحدات ، سوف تتضح مواطن القصور ، وإذا كان الصراع يحدث بسبب خلل في تركيبة الهيكل التنظيمي أم لأسباب أخرى .. كما ستتضح أيضاً مناطق التماس والاحتكاك والتداخل في المهام والاختصاصات بين مختلف الإدارات والأقسام ، مما يعطي تصوراً لنوعية الصراعات التي يحتمل نشوؤها وظهورها ، وأيضاً طبيعية العلاقات البينية بين الإدارات والأقسام ، والرؤساء والمرؤوسين وصولاً لمعرفة الاستراتيجيات

المستخدمة في إدارة الصراع ، ومدى ملائمتها لأداء المهمة المرجوة منها، والنتائج المترتبة على كل ذلك ..

مكونات ومفردات الهيكل التنظيمي لإدارة تعليم البنين في المملكة العربية السعودية :

ويبلغ عدد الإدارات العامة لتعليم البنين بالمملكة العربية السعودية ثلاث عشرة إدارة ، موزعة على جميع مناطق المملكة العربية السعودية وتتكون كل إدارة عامة للتعليم من المدير العام ومساعديه (وهما مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية ومساعد المدير العام للشؤون التعليمية).

أما أهم الأقسام والوحدات الإدارية التي تتكون منها إدارة تعليم البنين في المنطقة فهي :

١. وحدة المتابعة .
٢. وحدة التطوير الإداري .
٣. وحدة شؤون المحافظات .
٤. إدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين .
٥. إدارة التطوير التربوي .
٦. إدارة التخطيط المدرسي .
٧. إدارة شؤون الطلاب .

أولاً : الإدارات العامة للتعليم في المناطق :

حسب الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق ، الصادر عن إدارة التخطيط والتطوير الإداري التابعة لوزارة المعارف السعودية في ١٤١٨هـ ، فقد تم تقسيم المملكة إلى ثلاث عشرة إدارة تعليمية موزعة في جميع مناطق المملكة وبيانها كالتالي :

١. الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض .
٢. الإدارة العامة للتعليم في منطقة مكة المكرمة .
٣. الإدارة العامة للتعليم في منطقة المدينة المنورة .
٤. الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الشرقية .
٥. الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير.
٦. الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم .
٧. الإدارة العامة للتعليم في منطقة الباحة .
٨. الإدارة العامة للتعليم في منطقة جيزان .
٩. الإدارة العامة للتعليم في منطقة الجوف .
١٠. الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك .
١١. الإدارة العامة للتعليم في منطقة حائل .
١٢. الإدارة العامة للتعليم في منطقة نجران .
١٣. الإدارة العامة للتعليم في منطقة الحدود الشمالية .. (ص ٥)

ثانياً : مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم في المنطقة :

طبقا للدليل التنظيمي المشار إليه بأعلاه يتكون الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم في المنطقة من التالي :

١- مدير عام التعليم ، ويرتبط به مباشرة ما يلي :

١-١ المكتب .

١-٢ مجلس التعليم.

١-٣ المستشار القانوني .

١-٤ وحدة المتابعة .

١-٥ وحدة التطوير الإداري .

١-٦ وحدة شؤون المحافظات .

١-٧ وحدة العلاقات العامة والإعلام التربوي .

١-٨ وحدة الآثار والمتاحف .

١-٩ مركز المعلومات والحاسب الآلي .

١-١٠ مساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية ، ويرتبط به مباشرة ما يلي :

١-١٠-١ إدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ، ويرتبط بها مباشرة ما يلي :

١-١٠-١-١ قسم الاحتياج .

١-١٠-١-٢ قسم الاختيار والتوزيع .

١-١٠-١-٣ قسم الإشراف التربوي ، ويرتبط به مباشرة مايلي :

١-١٠-١-٣-١ وحدة إشراف المواد الدراسية .

١-١٠-١-٣-٢ وحدة إشراف المكتبات .

١-١٠-١ -٣-٣ وحدة إشراف الإدارة المدرسية .

١-١٠-١-٤ قسم التدريب التربوي .

١-١٠-٢ إدارة التطوير التربوي ، ويرتبط بها مباشرة ما يلي :

١-١٠-٢-١ قسم البحوث التربوية .

١-١٠-٢-٢ قسم المقررات المدرسية .

١-١٠-٢-٣ قسم تقنيات التعليم .

١-١٠-٢-٤ قسم تطوير وإعداد الاختبارات .

١-١٠-٣ إدارة التخطيط المدرسي ويرتبط بها مباشرة مايلي :

١-١٠-٣-١ قسم إحداث المدارس .

١-١٠-٣-٢ قسم المعلومات والدراسات .

١-١٠-٤ إدارة شؤون الطلاب ويرتبط بها مباشرة ما يلي :

١-١٠-٤-١ قسم خدمات الطلاب ، ويرتبط به مباشرة ما يلي :

١-١٠-٤-١-١ وحدة القبول والتسجيل .

١-١٠-٤-١-٢ وحدة النقل والإعانات .

١-١٠-٤-١-٣ وحدة التغذية والمقاصف .

١-١٠-٤-٢ قسم التوجيه والإرشاد .

١-١٠-٤-٣ قسم الاختبارات .

١-١٠-٤-٤ قسم الصحة المدرسية .

١-١٠-٤-٥ قسم نشاط الطلاب ويرتبط به مباشرة مايلي :

١-١٠-٤-٥-١ وحدة النشاط الثقافي والاجتماعي .

١-١٠-٤-٥-٢ وحدة النشاط الرياضي والكشفي .

١-١٠-٤-٥-٣ وحدة النشاط الفني والمهني .

١-١٠-٥ إدارة الثقافة والمكتبات ويرتبط بها مباشرة مايلي :

١٠-١-٥-١ قسم الثقافة .

١-١٠-٥-٢ قسم المكتبات .

١-١٠-٦ إدارة التعليم الموازي ويرتبط بها مباشرة مايلي :

١-١٠-٦-١ قسم التعليم الأهلي .

١-١٠-٦-٢ قسم تعليم الكبار .

١-١٠-٦-٣ قسم التوعية الإسلامية .

١-١٠-٦-٤ قسم التربية الخاصة .

١-١٠-٦-٥ قسم التعليم الأجنبي .

١-١١ مساعد مدير عام التعليم للشؤون الإدارية والمالية ويرتبط بـــه مباشرة مايلي :

١-١١-١-١ قسم شؤون الموظفين .

١-١١-١-٢ قسم الشؤون المالية .

١-١١-١-٣ قسم المشتريات .

١-١١-١-٤ قسم المستودعات .

١-١١-١-٥ قسم الخدمات العامة .

١-١١-١-٦ قسم الاتصالات الإدارية .

١-١١-٢ إدارة المشاريع والصيانة العامة ويرتبط بها مباشرة مايلي:

١-١١-٢-١ قسم الإشراف والتنفيذ .

١-١١-٢-٢ قسم الأراضي .

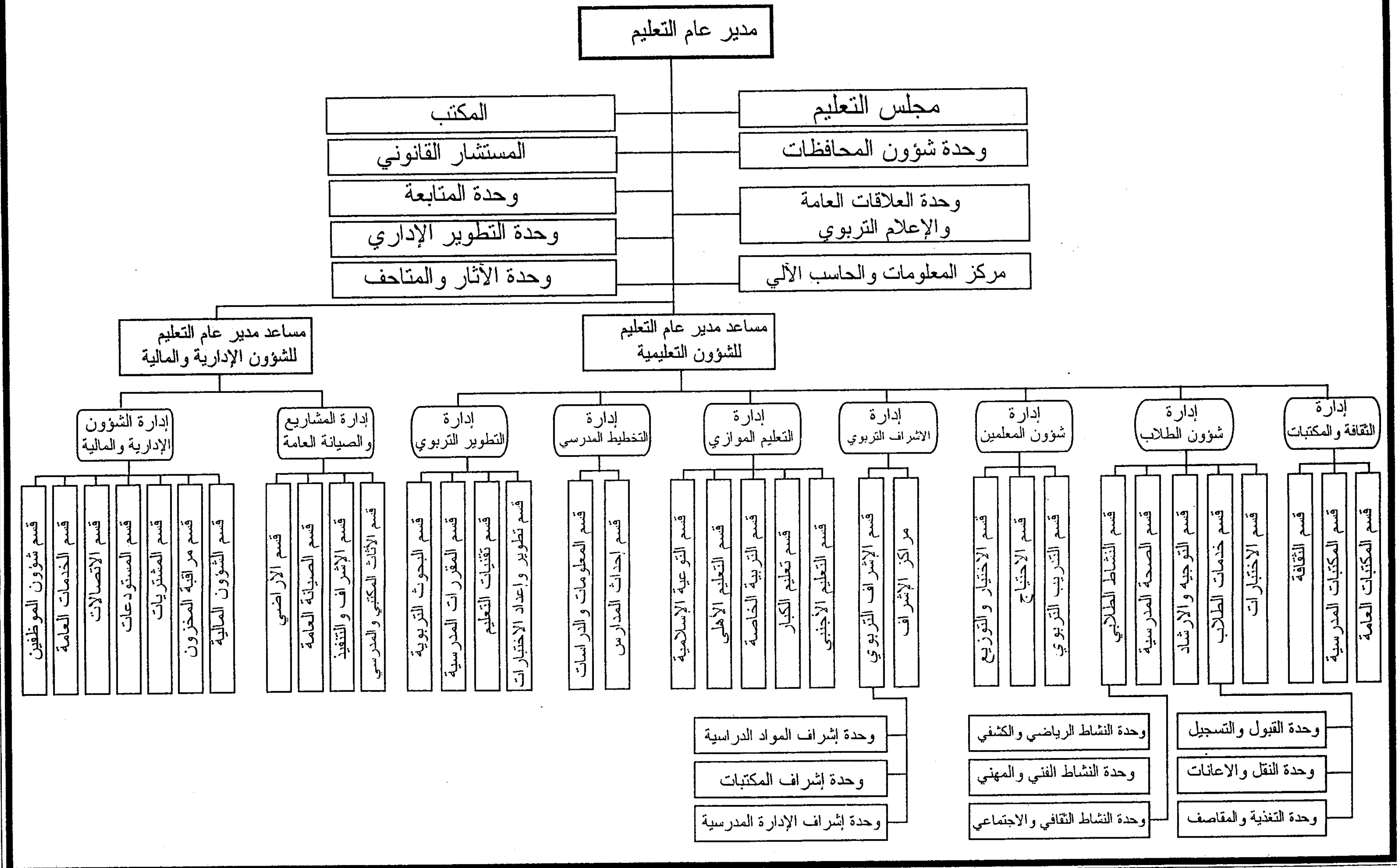
١-١١-٢-٣ قسم الصيانة العامة .

١-١١-٢-٤ قسم الأثاث المكتبي والمدرسي .

١-١١-٣ قسم مراقبة المخزون ..

(الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص ص ٦-٨) .

هذا ويوضح الشكل (٦) مفردات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم في المنطقة.(الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص٩)



الشكل رقم (٦)

(المرجع : الدليل التنظيمي لإدارة التعليم في المناطق)

ثالثاً : الإدارة العامة للتعليم في المنطقة :

أ – الموقع التنظيمي والتبعية :

ترتبط مباشرة بوكيل الوزارة للتعليم العام .

ب– الهدف :

الإشراف على الخطط والبرامج التعليمية والتربوية المعتمدة للمنطقة في إطار الأهداف والأنظمة واللوائح والسياسات التعليمية والتربوية .

ج– المهام :

١. وضع الخطط الخمسية والسنوية للإدارة العامة للتعليم في المنطقة في إطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية ، وتولى تنفيذها بعد اعتمادها .

٢. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات المتعلقة بالتعليم والتربية وتعميمها على المدارس والمعاهد التابعة في المنطقة.

٣. تحديد احتياجات المنطقة من البرامج التعليمية والتربوية والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والمقررات الدراسية والأدوات واللوازم ، والعمل على توفيرها وتوزيعها وذلك بالتعاون مع الوحدات الإدارية المختلفة في الوزارة .

٤. إنشاء المدارس في المنطقة وترميمها وتولي أعمال الصيانة لها وتوفير الأراضي والخدمات العامة والمرافق اللازمة كالماء والكهرباء والهاتف ووسائل النقل وذلك بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الإدارية المختلفة داخل الوزارة وخارجها .

٥. التنسيق مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي في المنطقة فيما يتعلق بالبرامج التعليمية والتربوية ، وتمثيل الوزارة في المنطقة.

٦. الترخيص بإنشاء المدارس الأهلية والإشراف على برامج التعليم الموازي في المنطقة وفقا للأنظمة والتعليمات المتبعة .

٧. الإشراف على كافة النشاطات التعليمية والتربوية وتهيئة المناخ الملائم للدراسة في المدارس ، وتوفير الخدمات المتعلقة بشؤون القبول والتسجيل والتوجيه والإرشاد والامتحانات والنقل والصحة والتغذية والإعانات ونشاطات الطلاب .

٨. توجيه المعلمين والمشرفين والموجهين التربويين والإداريين وتدريبهم ومتابعة أعمالهم وتقويمها ، ودراسة ظروف العمل لتحسين مستوى الأداء وتنشيط العملية التربوية والإدارية وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري في الوزارة .

٩. معاونة أجهزة الوزارة في تقويم وتطوير المناهج والبرامج التعليمية بما يتلاءم مع التطورات العلمية العصرية وتقويم الاقتراحات الخاصة بذلك. الإشراف على النشاطات الثقافية والمكتبات العامة بالمنطقة ، والإشراف على الآثار والمواقع التاريخية ، وإدارة المتاحف والموروث الشعبي والحضاري في المنطقة .

١٠. تقديم الخدمات الإدارية والمالية واتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً للأنظمة واللوائح والسياسات المعمول بها في هذا المجال .

١١. أي مهام أخرى تكلف بها في مجال اختصاصها (ص١٠-١١) .

رابعاً : مدير عام التعليم في المنطقة :(الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ)

أ- الموقع التنظيمي :

يرتبط مباشرة بوكيل الوزارة للتعليم العام .

ب_ الهدف :

ضمان تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية والتربوية في المنطقـة وتطبيـق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة للوزارة .

ج_ المهام :

١. المسؤولية العامة عن تنفيذ مهام الإدارة العامة للتعليم في المنطقة .
٢. الإشراف على إعداد الخطط الخمسية والسنوية للإدارة العامة للتعليم في المنطقة ، في إطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربويـة للـوزارة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .
٣. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمـات المتعلقـة بالتعليم والتربية وتعميمها على المدارس والمعاهد التابعة في المنطقة.
٤. الإشراف على تحديد احتياجات المنطقة من البرامج التعليمية والتربويـة والموارد البشرية والمنشآت والمرافق والأثاث والتجهيزات والمقـررات الدراسية والأدوات واللوازم والتأكد من توفرها وتوزيعها وذلك بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المختلفة في الوزارة .
٥. الإشراف على افتتاح المدارس في المنطقة وإنشائها وترميمها وصيانتها وتوفير الأراضي والخدمات العامة والمرافق اللازمة لها.
٦. متابعة سير العمل في الوحدات الإدارية والمدارس وإدارات التعليم فـي محافظات المنطقة والتأكد من سلامة وفاعلية الأداء فيهـا ، ومعالجـة المشكلات والمعوقات ، والنظر في كافة المعاملات التي ترد فـي هـذا الخصوص .

٧. الإشراف على عملية توجيه المعلمين والمشرفين والموجهين التربــويين والإداريين وتدريبهم ومتابعة أعمالهم وتقويمها .

٨. الإشراف على النشاطات الثقافية والمكتبات العامة والآثار والمتاحف في المنطقة .

٩. الإشراف على الخدمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنظمــة واللــوائح والسياسات الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية .

١٠. رئاسة اللجان المكونة في داخل نطاق إشراف الإدارة العامة للتعلــيم في المنطقة .

١١. الاتصال والتنسيق مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلــي في المنطقة فيما يتعلق بالبرامج التعليمية والتربوية ، وتمثيل الــوزارة في المجالس واللجان المحلية .

١٢. الإشراف على إعداد ميزانية الإدارة العامة للتعليم فــي المنطقــة ، والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها .

١٣. الإشراف على تحديث وتنظيم المعلومــات والــسجلات والبيانــات والإحصاءات المتعلقة بنشاطات الإدارة العامة للتعليم ، وتزويد الجهات المختصة بالتقارير والمعلومات والبيانات وفقا للتعليمات في هذا الشأن .

١٤. أي مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه (ص ١٢-١٣) .

خامساً : المكتب

أ- الموقع التنظيمي :

يرتبط مباشرة بمدير عام التعليم

ب- الهدف :

تقويم كافة الخدمات المتعلقة بالسكرتارية التي تساعد مدير عام التعليم على أداء عمله بكفاءة وفاعلية .

ج- المهام :

أهم المهام المنوطة بمكتب مدير عام التعليم هي :

١. تلقى جميع المعاملات وعرضها على مدير عام التعليم وتنفيذ توجيهاته بشأنها .
٢. القيام بتحرير المعاملات والخطابات والمذكرات التي يكلفه بها مدير عام التعليم .
٣. استقبال جميع الزوار والمراجعين وتلقي ما لديهم من معاملات وعرضها على مدير عام التعليم .
٤. تبليغ الجهات المعنية بما يصدر عن مدير عام التعليم من تعليمات وتوجيهات .
٥. تحديد وتنظيم المقابلات والزيارات والاجتماعات التي يعقدها مدير عام التعليم والقيام بأمانة السر وإعداد المحاضر وتوقيعها ومتابعة نتائجها.
٦. تنظيم وحفظ الملفات الخاصة بالمكتب بشكل يساعد على استرجاع المعلومات والاستفادة منها .
٧. الإشراف على أعمال النسخ والتصوير في المكتب .
٨. أي مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه .

الدليل التنظيمي (١٤١٨هـ ، ص١٤)

سادساً : مجلس التعليم :

أ- الموقع التنظيمي

يرتبط مباشرة بمدير عام التعليم ، ويتكون من مدير عام التعليم رئيسا وعضوية مديري التعليم بالمحافظات وما لا يقل عن ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس من كليات المعلمين وكليات التربية في المنطقة ، يتم تعيينهم من قبل وزير المعارف ، ويعقد المجلس اجتماعات دورية لا تقل عن مرة واحدة كل شهرين .

ب- الهدف

دراسة جميع الموضوعات المحالة والمتعلقة بالتعليم ، واتخاذ التوجيهات اللازمة بشأنها ..

ج_ المهام :

من أهم مهام وواجبات المجلس ما يلي :

١. التوصية بشأن الموضوعات التعليمية المحالة من وإلى مجلس المنطقة وبما في ذلك المدارس المطلوب إحداثها .
٢. التوصية بشأن الموضوعات والمقترحات وبما في ذلك التجهيزات والمنشآت التعليمية والخطط البشرية والمهرجانات السنوية والمشكلات الواردة من إدارات التعليم بالمحافظات تمهيدا لاتخاذ القرار المناسب بشأنها حسب اللوائح والأنظمة .
٣. دراسة التقارير الدورية الواردة من إدارات التعليم بالمحافظات بما فيها تقارير الإشراف التربوي وتقديمها لكل من مجلس المنطقة والوزارة حسب الاختصاص .

٤. دراسة إقرار تبعية المدارس للمحافظات وتقديمها للمدير العام للتعليم في المنطقة لإقرارها .

٥. التوصية بافتتاح مكاتب فرعية أو مكاتب توجيه أو إغلاقها أو تعديل وضعها وتقديمها لصاحب الصلاحية .

٦. دراسة طلبات الترخيص للمدارس الأهلية تمهيدا لإقرارها من المدير العام بالمنطقة (الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص١٥) .

سابعاً : وحدة المتابعة :

أ- الموقع التنظيمي :

ترتبط مباشرة بمدير عام التعليم .

ب- الهدف :

تحقيق متابعة فعالة لضمان المحافظة على سلامة تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليم في الإدارة العامة للتعليم وكافة الوحدات المرتبطة بها.

ج- المهام :

وأهمها :

١. العمل على تنمية وتقوية مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين في الإدارة العامة للتعليم .

٢. مراقبة حركة الحضور والغياب أثناء ساعات الدوام وتقديم تقرير عن ذلك إلى مدير عام التعليم ..

٣. القيام بجولات متابعة لمختلف الوحدات الإدارية والمدارس التي تشرف عليها الإدارة العامة للتعليم وذلك للوقوف على مواطن القصور والإخلال بأداء الواجبات الوظيفية وإنجاز الأعمال ، والعمل على

تصحيح الأخطاء التي تقع أثناء التنفيذ بالتعاون مع الجهات المختصة في الإدارة العامة والوزارة .

٤. فحص الشكاوي التي تحال إليها حول المخالفات الإدارية والمالية وغيرها في الإدارة العامة والوحدات الإدارية والمدارس المرتبطة بها.

٥. إجراء التحقيق الأولى في شكاوي المواطنين ضمن نظام مسؤوليات الإدارة العامة للتعليم .

٦. تحديث وتنظيم السجلات والبيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطات الوحدة وحفظها والاستفادة من الإمكانات التقنية في معالجتها .

٧. تحديد احتياجات الوحدة من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها .

٨. إعداد تقارير دورية عن نشاطات الوحدة وإنجازاتها واقتراحات تطوير الأداء فيها وتقديمها إلى مدير عام التعليم (الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص ١٦) .

ثامناً : وحدة التطوير الإداري :

أ- الموقع التنظيمي :

ترتبط مباشرة بمدير عام التعليم .

ب- الهدف :

العمل على تطوير مستوى أداء الموظفين عن طريق إلحاقهم ببرامج التدريب وتحسين أساليب وإجراءات العمل والتقنيات المكتبية في الإدارة العامة للتعليم .

ج- **أهم الأعمال والمهام :**

١.دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في الإدارة العامة للتعليم وذلك بالتعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص .

٢.اقتراح الخطط والبرامج اللازمة لإتاحة فرص التدريب للعاملين في الإدارة العامة للتعليم في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية ، والعمل على تنفيذها بعد اعتمادها .

٣.تلقي طلبات الترشيح وإرسالها للجهات المعنية ومتابعة المتدربين أثناء التدريب وتلقي النتائج وإبلاغها للجهات المعنية .

٤.متابعة تقييم أداء الموظفين في الإدارة العامة للتربية ولتعليم ، وإعداد التقارير عنها وتقديمها إلى مدير عام التربية والتعليم .

٥.معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه نشاطات الوحدة والنظر في كافة المسائل التي ترد في هذا الخصوص .

٦. تحديث وتنظيم السجلات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بنشاطات الوحدة وحفظها والاستفادة من الإمكانات التقنية في معالجتها .

٧.تحديد احتياجات الوحدة من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها (الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص١٨) .

تاسعاً : وحدة شؤون المحافظات

أ- **الموقع التنظيمي :**

ترتبط مباشرة بمدير عام التربية والتعليم .

أ- **الهدف :**

تلبية احتياجات المحافظات على نحـو يكفـل سـرعة الإنجـاز والوفـاء بالمتطلبات كماً وكيفاً ..

ج-أهم المهام :

١. التعرف على الاحتياجات الفعلية للمحافظات مـن البـرامج التعليميـة والتربوية والعمل على تلبيتها ..

٢. تعزيز دور المحافظات في أداء رسالتها التربوية الشاملة في المنطقة .

٣. توثيق الصلة بين الإدارة العامة وإدارات التربية والتعليم في المحافظات وتحقيق العمل بروح الفريق بين منسوبيها .

٤. توحيد مصادر المعلومات عن المحافظات في جميع النواحي التربويـة والإدارية والإحصائية .

٥. متابعة إنجاز المعاملات الواردة مـن إدارات التربيـة والتعلـيم فـي المحافظات لدى الجهات المعنية ، والاحتفاظ بنـسخة عـن المكاتبـات والتعاميم والقرارات المتعلقة بإدارات التعليم بالمحافظات .

٦. القيام بأعمال سكرتارية مجلس التعليم والتحضير لاجتماعاته والدعوة لها وحضورها وإعداد التقارير الخاصة بها .

٧. المشاركة في اللجان التي يتم تكوينهـا فـي المنطقـة لبحـث احتيـاج المحافظات من الموارد البشرية والتجهيزات وتوزيعها ..

(الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص٢٠)

عاشراً : وحدة العلاقات العامة والإعلام التربوي

أ- الارتباط التنظيمي :

ترتبط مباشرة بمدير عام التعليم .

ب- الهدف العام :

توطيد العلاقات وتوثيق الصلات بين الإدارة العامة للتربية والتعليم والمجتمع الخارجي ، وبين منسوبي الإدارة العامة للتربية والتعليم ، وتحقيق الدور الإعلامي التربوي .

ج- المهام :

١. وضع الخطط والبرامج لنشاطات الوحدة وتنفيذها بعد إقرارها ..
٢. استقبال ضيوف الإدارة العامة للتربية والتعليم وإعداد البرامج المناسبة لزياراتهم.
٣. تهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الإدارة العامة للتربية والتعليم وذلك بإقامة الحفلات وتنظيم الرحلات الجماعية وغير ذلك من النشاطات الأخرى .
٤. التنسيق مع وسائل الإعلام في إعداد برامج تربوية وذلك بالتعاون مع الإدارات المختصة .
٥. متابعة ما ينشر عن الإدارة العامة للتربية والتعليم في الصحف والرد على الاستفسارات الواردة في وسائل الإعلام حول نشاطات الإدارة العامة للتربية والتعليم وفقاً للقواعد والتعليمات ..
٦. المشاركة في إعداد النشرات المتعلقة بإبراز نشاطات الإدارة العامة للتربية والتعليم مما يحقق تثقيف المواطنين ومعرفتهم بأهدافها ..

٧. معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه نشاطات الوحدة والنظر في كافة المسائل التي ترد في هذا الخصوص .
٨. تحديد احتياجات الوحدة من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها (الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ ، ص ٢١) .

الحادي عشر : مساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية

أ- الموقع التنظيمي :

يرتبط مباشرة بمدير عام التربية والتعليم.

ب- الهدف :

مساعدة مدير عام التعليم في إدارة الشؤون التعليمية والتربوية في المنطقة ومتابعة تطبيق الأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات الخاصة بها وفقاً للخطط المعتمدة .

ج- المهام :

١. الإشراف على إعداد الخطط الخمسية والسنوية للإدارات المرتبطة به في إطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين في المنطقة ، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .
٢. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالتعليم والتربية في الإدارات المرتبطة به والمدارس والمعاهد التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة .
٣. تتبع احتياجات المنطقة من البرامج التعليمية والتربوية والعمل على تلبيتها .

٤. توجيه العمل في الإدارات المرتبطة به والتنسيق بينها ، والتأكد من سلامة وفاعلية الأداء فيها وتحقيق الانسجام والتكامل بينها ، ومعالجة المشكلات والمعوقات والنظر في كافة المعاملات التي ترد والمتعلقة بالشؤون التعليمية والتربوية في المنطقة .
٥. تتبع احتياجات الإدارات المرتبطة به من القوى العاملة والمنشآت والتجهيزات والأدوات والمواد والعمل على توفيرها .
٦. المشاركة في إعداد ميزانية الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين في المنطقة .

(الدليل التنظيمي ، ص ص ٢٥ – ٢٦)

الإدارات المرتبطة بمساعد مدير عام التربية والتعليم للشئون التعليمية والأقسام المتفرعة عنها : (الدليل التنظيمي ١٤١٨هـ)

أ- إدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين :

وهي مرتبطة مباشرة بمساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية .. وهدف هذه الإدارة هو حصر احتياجات المنطقة من المعلمين والموجهين والمشرفين ومحضري المعامل وأمناء المكتبات المدرسية ونحوهم والتأكد من تلبيتها ، ورفع مستوى كفاءة وفاعلية المعلمين ، وجودة العملية التعليمية والتربوية في المدارس والمعاهد في المنطقة بالتعاون مع الجهات المختصة ..

ومن أهم واجبات ومهام هذه الإدارة :

١. إعداد الخطط الخمسية والسنوية لنشاطات الإشراف التربوي وشؤون المعلمين في إطار الأهداف والسياسات التعليمية والتربوية للإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها ..

٢. متابعة إجراءات توفير احتياجات المدارس في المنطقة من العمالة المشار إليها أعلاه والإشراف على توزيع المعلمين حسب الاحتياج الفعلي للمدارس في المنطقة بالتنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

٣. تلقي طلبات النقل والاستقالة وغيرها وتقديم الاقتراحات الملائمة بشأنها إلى مساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية ..

٤. متابعة نشاطات الإشراف التربوي والتأكد من تنفيذ الجداول الزمنية والقواعد والقرارات ، وتلقي التقارير عن أداء المعلمين وشؤونهم وتحليلها وتلخيص نتائجها وتقديمها إلى مساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية ..

٥. تنظيم وتنفيذ البرامج الملائمة لتدريب المعلمين ورفع مستواهم التخصصي والتوجيهي والتربوي ووضع الأسس السليمة لتقويم أدائهم .

٦. متابعة سير العمل في الأقسام المرتبطة بالإدارة والتنسيق بينها ، والتأكد من سلامة وفاعلية الأداء فيها وتحقيق الانسجام والتكامل بينها .

٧. تنظيم برامج تعريفية للمدرسين الجدد بالتعاون مع وحدة العلاقات العامة والإعلام التربوي .

٨. معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه نشاطات الإشراف التربوي وشؤون المعلمين في المنطقة والنظر في كافة المعاملات التي ترد في هذا الخصوص .

٩. تحديد احتياجات الإدارة من القوى العاملة والتجهيزات والمواد والعمل على توفيرها .

ب/ قسم الاحتياج :

ويرتبط مباشرة بإدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ، وأهم أعمال هذا القسم تحديد احتياجات برامج التعليم والتربية في المنطقة من المعلمين ومحضري المعامل وأمناء المكتبات المدرسية ونحوهم ، وتقديم المشورة الفنية للمدارس فيما يتعلق بتحديد احتياجاتها من المعلمين .

ج/ قسم الاختيار والتوزيع :

ويرتبط هذا القسم أيضاً بإدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ، وأهم أعمال القسم التأكد من تلبية احتياج برامج التعليم والتربية في المنطقة من الكوادر البشرية، وتقديم المشورة الفنية للمدارس فيما يتعلق باختيار وتوزيع المدرسين .

د/ قسم الإشراف التربوي :

ويرتبط مباشرة بإدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ويشرف على الوحدات التالية :

١. وحدة إشراف المواد الدراسية .
٢. وحدة إشراف المكتبات .
٣. وحدة إشراف الإدارة المدرسة .

وهدف هذا القسم هو التأكد من فاعلية أداء المعلمين في تنمية معارف وقدرات ومهارات الطلاب ، وضمان استخدامهم الأساليب التربوية والمناهج والتقنيات التعليمية وفقاً للأسس والمقررات الصادرة من الوزارة .. أهم أعمال هذا القسم تبليغ المشرفين التربويين التعليمات الصادرة للقيام بعمليات الإشراف التربوي ، ودراسة تقارير المشرفين التربويين وتلخيص نتائجها وتقديمها إلى مدير إدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ، والتقويم المستمر لبرامج الإشراف التربوي في المنطقة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها ..

هـ/ قسم التدريب التربوي :

ويرتبط مباشرة بإدارة الإشراف التربوي وشؤون المعلمين ، وهدفه الرئيس هو رفع كفاءة وأداء المعلمين والمشرفين التربويين ، وزيادة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك بإلحاقهم في البرامج التدريبية الملائمة، ومن مهامه أيضاً وضع الخطط والجداول الزمنية للتدريب التربوي والعمل على تنفيذها بعد إقرارها ، اختيار وترشيح المعلمين والمشرفين للبرامج التدريبية المركزية التي تقوم بها الوزارة (ص ص٣٠ -٣٤)..

و/ إدارة التطوير التربوي :

وترتبط مباشرة بمساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية. وهدف هذه الإدارة المشاركة في العمل على تطوير العملية التعليمية والتربوية بما يتلائم مع القيم والاتجاهات العصرية في التربية والتعليم ، وذلك من خلال إجراء البحوث التربوية وإعداد وتطوير المناهج والاختبارات والتقنيات التعليمية وتوفير المقررات المدرسية وتوزيعها على المدارس في المنطقة.

أما أهم أعمال إدارة التطوير التربوي فتتمثل في :

١. إعداد الخطط الخمسية والسنوية لنشاطات التطوير التربوي في مجالات إجراء البحوث وإعداد وتطوير المناهج والاختبارات والتقنيات التعليمية والتربوية للإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة ، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .
٢. تطبيق الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالتطوير التربوي في المنطقة .
٣. تحديد احتياج المنطقة من البحوث التربوية والمقررات المدرسية والاختبارات وتقنيات التعليم .

٤.متابعة نشاطات إجراء البحوث التربوية وتطوير وإعداد الاختبارات في المنطقة .

٥.الإشراف على توفير المقررات المدرسية وتقنيات التعليم وتوزيعها بما يتلائم مع أولويات العمل والاحتياج الفعلي للمدارس في المنطقة

هذا ويتبع لإدارة التطوير التربوي الوحدات والأقسام التالية :

١- قسم البحوث التربوية .

٢- قسم المقررات المدرسية .

٣- قسم تقنيات التعليم .

٤- قسم تطوير وإعداد الاختبارات .

(ص ص ٣٤-٤٠) .

أما الإدارات الأخرى المرتبطة بمساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية فهي:

- إدارة التخطيط المدرسي .
- قسم إحداث المدارس والذي يتفرع منه المعلومات والدراسات .
- إدارة شؤون الطلاب ، والتي يتفرع منها قسم خدمات الطلاب ، وقسم التوجيه والإرشاد ، وقسم الاختبارات ، وقسم الصحة المدرسية ، وقسم نشاط الطلاب .
- إدارة الثقافة والمكتبات ، والتي يتفرع منها قسم الثقافة ، وقسم المكتبات المدرسية ، وقسم المكتبات العامة .
- إدارة التعليم الموازي ، والتي يتفرع منها قسم التعليم الأهلي ، وقسم تعليم الكبار ، وقسم التوعية والإسلامية ، وقسم التربية الخاصة ، وقسم التعليم الأجنبي (ص ص ٤١-٧٣) .

الثاني عشر: مساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون الإدارية والمالية:

أ- الموقع التنظيمي :

يرتبط مباشرة بمدير عام التربية والتعليم

ب- الهدف العام :

مساعدة مدير عام التربية والتعليم في إدارة الشؤون الإدارية والمالية والمشاريع والصيانة العامة ومتابعة تطبيق الأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات الخاصة بها وفقاً للخطط المعتمدة ..

ج- أهم الأعمال :

١. الإشراف على إعداد الخطط الخمسية والسنوية للإدارات المرتبطة به ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها .

٢. الإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالشؤون الإدارية والمالية والمشاريع والصيانة العامة في الإدارات المرتبطة به والمدارس والمعاهد التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة .

٣. توجيه العمل في الإدارات المرتبطة به والتنسيق بينها ، والتأكد من سلامة وفاعلية الأداء فيها وتحقيق الانسجام والتكامل بينها ، ومعالجة المعوقات والمشكلات ، والنظر في كافة المعاملات الواردة والمتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية والمشاريع والصيانة العامة في المنطقة (ص ص ٧٤-٧٥) ..

الإدارات والأقسام التابعة لمساعد المدير العام للشؤون الإدارية والمالية :

- إدارة الشؤون الإدارية والمالية ، والتي يتفرع عنها قسم شؤون الموظفين ، وقسم الشؤون المالية ، وقسم المشتريات ، وقسم المستودعات، وقسم الخدمات العامة ، وقسم الاتصالات الإدارية .
- إدارة المشاريع والصيانة العامة ، والتي يتفرع عنها قسم الإشراف والتنفيذ ، وقسم الأراضي ، وقسم الصيانة العامة ، وقسم الأثاث المكتبي والمدرسي ..
- قسم مراقبة المخزون (ص ص ٧٦ - ٩٦).

ملاحظات حول الهيكل التنظيمي المعمول به لإدارات التربية والتعليم في المناطق بالمملكة العربية السعودية :

بالنظر إلى مفردات الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم في المنطقة ، كما تم استعراضها أعلاه ، يتضح جلياً أنه مصمم بطريقة علمية وطبقاً للمعايير المتفق عليها عامة في مختلف أنحاء العالم مع المراعاة للخصوصية الثقافية والهوية الإسلامية وثوابت الأمة وموروثها الثقافي والحضاري وتوجهاتها ، ومع الالتزام أيضاً بالتدرج الهرمي فيما يتعلق بتوزيع المهام والاختصاصات والأدوار وتفويض السلطات والصلاحيات.. ولكن هناك بعض الملاحظات التي يرى الباحث أنها تستحق الدراسة وإعادة النظر ومن ذلك :

١. تداخل الاختصاصات والازدواجية في بعض المهام والأدوار حيث لاحظ الباحث تكليف أكثر من جهة وإدارة للقيام بنفس العمل في بعض الأحيان، مما يشكل مناطق تماس أو تداخل يؤدي بدوره إلى الإخلال بانسيابية العمل والنزاع بين الإدارات .. وعلى سبيل المثال فقط، فإن

مسئولية إنشاء المدارس في المنطقة وترميمها وتولي أعمال الصيانة فيها وتوفير الأراضي والخدمات .. الخ تقع ضمن اختصاص ومسئوليات مدير عام التربية والتعليم في المنطقة ، وهي أيضاً من اختصاص ومهام قسم إحداث المدارس المرتبط بإدارة التخطيط المدرسي .. ونفس الشيء ينطبق على تلقي طلبات المدارس والمعاهد من المقررات المدرسية وتقنيات التعليم ، فهي من اختصاص مساعد مدير عام التربية والتعليم للشؤون التعليمية ، وهي مدرجة أيضاً ضمن اختصاصات ومهام قسم المقررات المدرسية التابع مباشرة لإدارة التطوير التربوي ، وكذلك مهام وحدة شؤون المحافظات المرتبط مباشرة بمدير عام التربية والتعليم ..

ومن ناحية أخرى لاحظ الباحث أن هناك ترهلاً إلى حد ما في الهيكل التنظيمي حيث تم الزج بإدارات وأقسام ليست لها علاقة مباشرة بالعملية التعليمية والتربوية ومنها على سبيل المثال :

١. وظيفة المستشار القانوني التابع مباشرة لمدير عام التربية والتعليم.
٢. وحدة الآثار والمتاحف المرتبطة مباشرة بمدير عام التربية والتعليم حيث المتبع وفي معظم أنحاء العالم أن تتبع هذه الوحدة لوزارة الثقافة والإعلام أو السياحة ..
٣. قسم المكتبات العامة ، والأجدر في رأي الباحث أن يتبع هذا القسم لوزارة الثقافة والإعلام ..
٤. وحدة النشاط الكشفي التابعة لقسم نشاط الطلاب ، ويرى الباحث إلحاق هذه الوحدة بالرئاسة العامة للشباب والرياضة ..

وبالمقابل يرى الباحث أن هناك وحدات وإدارات مهمة يلزم إضافتها كبديل عن الإدارات الأربعة المقترح إلغاؤها والموضحة بأعلاه وهي :

١.وحدة رعاية الطلاب النوابغ والموهـوبين ، ويقتـرح أن تتبـع لإدارة شؤون الطلاب .

٢.وحدة النشاط الرياضي والثقافي اللاصفي للطلاب ويقترح أيضاً أن تتبع لإدارة شؤون الطلاب .

٣. وحدة القياس والمتابعة وتكون من مهامها مقارنة البـرامج المدرسـية المعتمدة مع نظيراتها في الدول ذات الظروف المشابهة سواء بالمنطقـة العربية أو غيرها والأخذ بكل جديد نافع من التقنيات والبرامج طالما أنه لا يتعارض مع ثوابت الأمة وموروثاتها ، وذلك بغرض التجديد ومعرفة أين نقف من العالم حولنا .. ويكون من مهامها أيـضاً متابعـة تنفيـذ القرارات الصادرة من جهات الاختصاص.

المبحث الثالث:

الصراع التنظيمي في إدارات التربية وتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية أسبابه ، أنواعه والاستراتيجيات التي يتوقع إتباعها لإداراته :

أولاً : العلاقات التنظيمية في إدارات تعليم البنين :

البناء ، أو النسيج ، التنظيمي لأية منظمة ، كما هو معروف ، يتكون من مجموعة العلاقات المختلفة القائمة بين أفراد تلك المنظمة .. ويختلف البناء التنظيمي من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف نوعية العلاقات والأهداف وأنماط السلوك التي تؤدي الدورة المستمرة للمدخلات ، فالعمليات ومن ثم المخرجات.

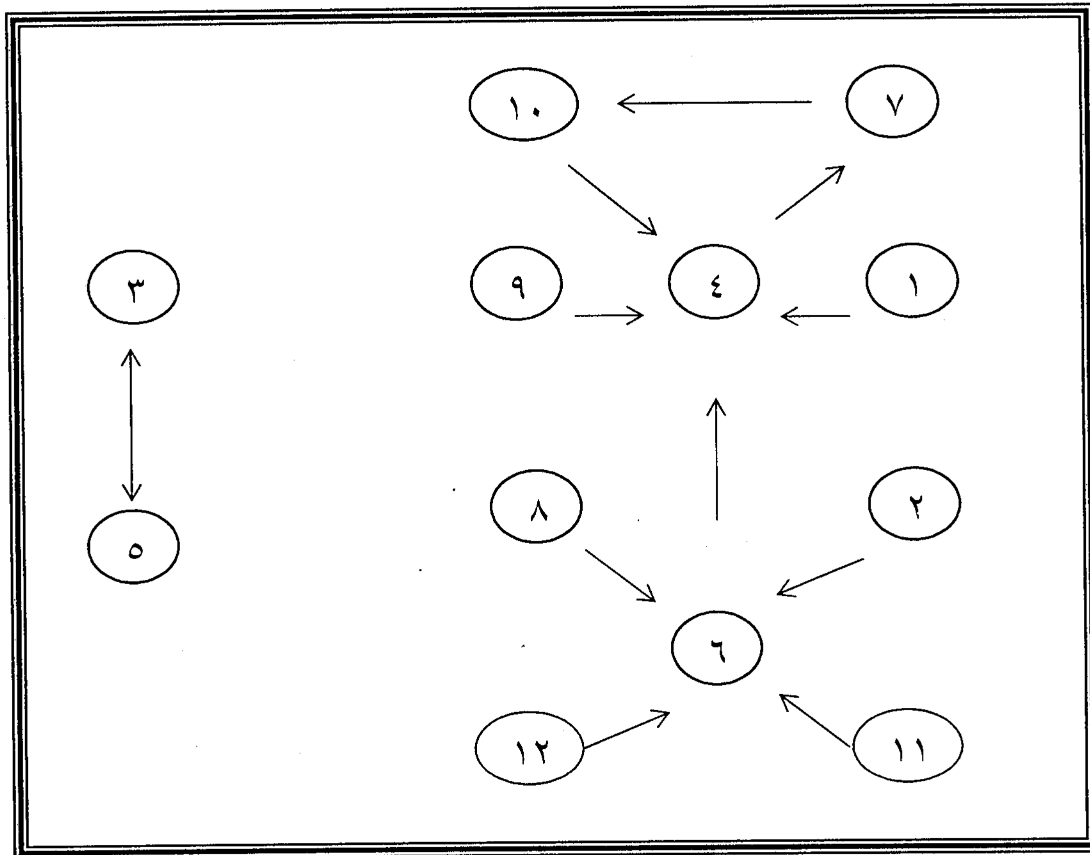
وعلى سبيل المثال فإن المدرسة ، كمؤسسة تعليمية وفي أي مرحلة كانت ، تكون نظاماً اجتماعياً يتأثر بالكثير من العوامل المادية والبشرية ومن هنا فإن البناء التنظيمي للمدرسة يتكون من العلاقات المختلفة التي تجري بين مجموع أفراد المجتمع المدرسي .. وهذه العلاقات المتشابكة لا تجري عشوائياً ، وإنما يتحكم في روابطها وتحديد قوتها وطابعها ومداها المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، وما يحتويه من العوامل المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (رضوان وآخرون ١٩٨٣م ، ص ص ٢١٧-٢١٨).

ونفس الشيء ينطبق بصورة أو بأخرى على مجتمع إدارة التربية والتعليم ، وإن كانت مناطق التماس والتداخل هنا أكثر .. وعلاوة على ذلك فإن طبيعة عمل إدارة التربية والتعليم يتطلب قدراً أكبر من التبادل والتواصل والتنسيق والتكامل سعياً لتحقيق الأهداف العليا المشتركة والمنشودة .

وعموماً فإن العلاقات التي تنشأ عادة بين أفـــراد مجتمـــع إدارة التربيـــة والتعليم ، بدءً بالمدير العام ومساعديه ، ومروراً برؤساء الأقسام والوحدات الإدارية وانتهاء بالأفراد العاملين من منـــسوبي الإدارة ، يكـــون بعـــضها علاقات يحكمها العمل (أي علاقات رسمية) ، فيتكـــون بـــذلك التنظـــيم الرسمي .. ويجري بعضها الآخر بصورة غير رسمية وينتج عنها التنظيم غير الرسمي الذي يتكون من جماعات صغيرة تتكون من أجـــل مناقـــشة أمور قد تتعلق أو قد لا تتعلق بالعمـــل ، وتتبـــادل الأخبـــار والـــشائعات (الزهراني ١٤١٩هـــ _ ١٤٢٠هـــ ص ٤٤) ..

ويؤكد نيول Newell (١٩٩٣م) أنه ينبغي لـــلإداري النـــاجح أن يفـــتح قنوات الاتصال مع أفراد التنظيم غير الرسمي ، وخير اختبـــار يـــستخدمه أعضاء مجموعة التنظيم غير الرسمي لمعرفة مدى الثقة بسرية العلاقـــات غير الرسمية التي يظهرها الإداري ، يتم عن طريق تحديد مدى الانفتـــاح الذي يظهره أثناء الاتصال اليومي .. فإذا كان جو التنظيم الرسمي منفتحـــاً ومشجعاً على حرية التعبير عن الأفكار فإن أفراد الجماعة يـــصبحوا فـــي غير حاجة لإخفاء مشاعرهم وتصوراتهم واللجوء للتنظيم غيـــر الرســـمي للتعبير عن هذه المشاعر والتصورات .. وحينها يقومون بالمبـــادرة إلـــى اكتشاف المشاكل التنظيمية بالتعاون مع الآخرين، وتكوين جماعة موحـــدة تقترح السياسة للتنظيم الرسمي ، كما قد تقترح تكوين مجموعات اجتماعية وترفيهية ، وبالتالي يتمكن الإداري من تقوية التنظيم غير الرسمي وتوجيهه أو تخفيف حدة الفروق والاختلافات القائمة بين التنظيمين الرسمي وغيـــر الرسمي (ص١٥٨) هذا ويجمع الباحثون علـــى أن العلاقـــات التنظيميـــة السائدة في المجتمعات تتلخص في تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين يؤثر

فيهم ويتأثر بهم .. وهذه العلاقات قد تكون واضحة أو خفيـــة ، أوليـــة أو ثانوية، مباشرة او غير مباشرة .. ويشير عبدالوهاب (١٩٨٤م) إلى بعض أنماط العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والتـــي يوضـــحها الرســـم التخطيطي(السوسيوجرام) التالي :



شكل رقم (٧) سوسيوجرام يوضح العلاقات الاجتماعية (ص٢٣٩)

وهذه العلاقات هي :

١.علاقات مركزية :

وتتمثل في اختيار الجماعة لفرد واحد منها ، يتمتع بشعبية بـــين أعـــضاء الجماعة وكمثال لذلك اتجاه علاقات (٢، ٨، ١١ ،١٢) نحـــو (٦) فـــي الشكل (٧) .

٢. علاقات تبادلية :

ويبدو ذلك في تبادل العلاقة بين فردين ، كما هو الحال بين (٣) و(٥) في الشكل رقم (٧) .. وهذا النوع يؤدي إلى انعدام التماسك الداخلي للجماعة.

٣. علاقات متتابعة :

وتتمثل في اتجاه العلاقة بين (١، ٤، ٧، ١٠، ٤) ، ومثل هذه العلاقة تساعد على انتشار الشائعات والأخبار ..

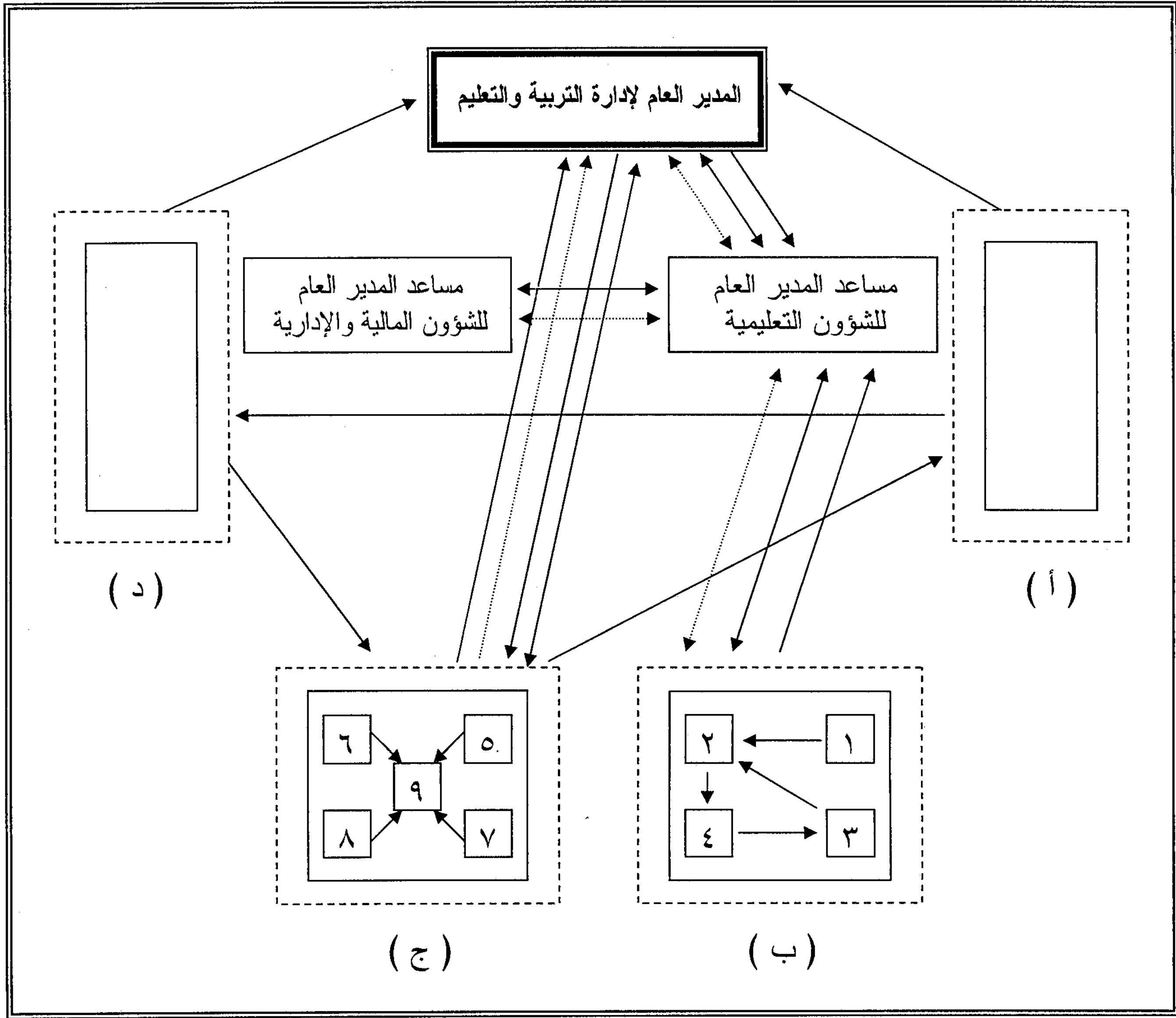
٤. علاقات دائرية :

وهي التي تبدأ عادة من فرد معين ثم تعود إلى نفس الفرد ، كمثل العلاقة بين (٤ ، ١٠ ، ٧ ، ٤) ..

٥. علاقات منفردة :

وهي التي تتمثل في فشل الفرد في اجتذاب الآخرين نحوه وتظهر في الشكل رقم (٧) أعلاه في العلاقة بين (٢ ، ٨) .. (ص ص ٢٣٩_ ٢٤١)

وبناء على ما سبق يمكن وضع رسم تخطيطي (سوسيوجرام) لأنماط العلاقات التنظيمية والاجتماعية السائدة في إدارات التربية والتعليم للبنين أو داخل كل إدارة على حدة ، وذلك على النحو التالي :



شكل (٨) أنماط العلاقات التنظيمية والاجتماعية السائدة في إدارات التربية والتعليم عامة

وبالنظر إلى الشكل رقم (٨) أعلاه ، يمكن توضيح العلاقات التنظيمية الاجتماعية كما يلي :

- المجموعات (أ ، ب ، جـ ، د) تمثل مجموعات من الأفراد العاملين بإدارات التربية والتعليم ، وقد تكون هذه المجموعات ممثلة للتنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي .. وقد تكون ممثلة لمجموعات من

الإداريين التربويين من مختلف الأقسام والوحدات الإدارية ، حيث أن الأرقام المكتوبة داخل المربعات الصغيرة من هذه المجموعات تمثل الإداريين ..

وبالنظر إلى الشكل (٨) أعلاه ، يمكن توضيح العلاقات التنظيمية الاجتماعية كما يلي :

- المجموعات أ ، ب ، جـ ، د تمثل مجموعات من الأفراد العاملين بإدارات التربية والتعليم ، وقد تكون هذه المجموعات ممثلة للتنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي .. وقد تكون ممثلة لمجموعات من الإداريين التربويين ، ومن مختلف الأقسام والوحدات الإدارية ،حيث أن الأرقام المكتوبة داخل المربعات الصغيرة في الشكل رقم (٨) أعلاه تمثل الإداريين في هذه المجموعات ..
- الشكل رقم (٨) السابق يمثل التنظيم السائد في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ، وهو التنظيم الهرمي .. ومن أهم مبادئ هذا التنظيم ، تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة ، وهذا يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي أو التدرج الوظيفي .. وحيث يكون كل فرد حسب هذا النظام ملماً إلماماً كاملاً بالواجبات التي هو مسئول عنها أمام رئيسه المباشر ، وأيضاً مسئولياته تجاه مرؤوسيه ..
- الأسهم الواردة في الشكل السابق توضح اتجاه العلاقة ونوعيتها ، فالسهم(←———) يحدد اتجاه العلاقة بأنها تسير في اتجاه واحد، أما السهم (←——→) فهو يحدد أن العلاقة تبادلية وأنها تدخل في إطار العلاقات الوظيفية الرسمية ، أي أن نوع العلاقة هنا تبادلية رسمية .. أما السهم (<--->) فيشير إلى علاقة رسمية وظيفية تبادلية وأيضاً

إلى أن هذه العلاقة تدخل في إطار العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي ..

- وبالطبع فإن علاقة المدير العام بمساعديه تكون رسمية تبادلية في معظم الأحيان وقد تكون أيضاً رسمية تبادلية في إطار التنظيم غير الرسمي في بعض الأحيان ..
- علاقة المدير العام مع رؤساء الوحدات الإدارية والأقسام ، سواء كمجموعة أو كأفراد ، قد تكون رسمية تبادلية في إطار التنظيم الرسمي ، أو في إطار التنظيم غير الرسمي .. وقد لا تكون له علاقة مباشرة مع بعض رؤساء الأقسام كمجوعات أو كأفراد ..
- مساعد المدير العام قد تكون له علاقة ما من نوع من أنواع العلاقات الموضحة أعلاه مع رؤساء الإدارات والأقسام كمجموعة أو كأفراد ، وقد لا تكون له علاقة مع بعض المجموعات أو الأفراد
- العلاقة بين مساعدي المدير العام قد تكون رسمية تبادلية أو رسمية تبادلية في إطار التنظيم غير الرسمي ، لا سيما وأن كلاهما له مسئوليات وأعمال تختلف بالكامل تقريباً عن الآخر ..
- العلاقات بين رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية كأفراد تكون في الغالب علاقات رسمية تبادلية ، كما قد تكون أحياناً تبادلية في إطار التنظيم غير الرسمي.
- العلاقات بين الأفراد من منسوبي الإدارة الواحدة أو من أقسام مختلفة تكون علاقات تبادلية رسمية في إطار التنظيم الرسمي ، وقد تكون تبادلية رسمية داخلة في التنظيم غير الرسمي ..

- جميع العلاقات التنظيمية السابقة وسواء كانت بين الأفراد أو المجموعات ، رسمية تبادلية أو رسمية تبادلية في إطار التنظيم غير الرسمي ، وحسب رأي عبد الوهاب وآخرين (١٩٨٤م ، ص ص ٢٣٩-٢٤١) فهي تدخل ضمن أحد الأنماط التالية :

١- العلاقات المركزية :

وهذه العلاقة تتمثل في العلاقة بين مدير عام التربية والتعليم وباقي أفراد التنظيم ، حيث أن مدير المدرسة مثلاً ، قد تكون له شعبيه بين الأفراد والمجموعات ، بحكم أنه الرأس وبيده السلطة التنفيذية لاتخاذ القرارات .. وهذه العلاقات المركزية قد تكون سمة من سمات بعض مجموعات العاملين من منسوبي إدارة التربية والتعليم كما تظهر ذلك المجموعة (ج) في الشكل رقم (٨) أعلاه .. حيث أن الاتصال أو العلاقة من (٥،٦،٧،٨) تتجه نحو (٩) ، مما يشير إلى أن هذا الشخص هو الرئيس أو المركز لهذه المجموعة .. وقد تكون لهذا الشخص بعض العلاقات التبادلية الرسمية أو في إطار التنظيم غير الرسمي مع نفس الجهات وغيرها ..

وقد تبدو هذه العلاقات المركزية واضحة جداً بين بعض المجموعات ، كما هو الحال بالنسبة للمجموعة (ج) في الشكل رقم (٨) أعلاه والتي تتزعم المجموعتين (ب) و (د) ..

٢- العلاقات التبادلية :

وهذه العلاقات تكون في العادة وظيفية رسمية يتم فيها التعاون بين الطرفين، ويعتمد كل منهما على الآخر لإنجاز مسئولياته .. وقد توجد مثل هذه العلاقات بين مدير عام التربية والتعليم وأحد مساعديه ، أو بين

المساعدين بعضهما البعض ، أو بين المدير العام وأحد رؤساء الأقسام أو بين اثنين من رؤساء الأقسام .. الخ .. كما قد تقوم أيضاً بين بعض المجموعات ..

٣- العلاقات المتتابعة :

وهذه العلاقة تكون واضحة داخل إدارة التربية والتعليم ويتضح تأثيرها في درجة وكثافة الاتصالات داخل الإدارة ، فهي تتجه من المدير إلى أحد مساعديه أو كلاهما ، كلاً على حدة ، ومنه أيضاً إلى رؤساء الإدارات والأقسام .. وتنتقل إلى المجموعات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومنها أيضاً إلى مجموعات أخرى .. وبذلك فإن العلاقات المتتابعة تكون بيئة مناسبة لانتشار الشائعات والأخبار المغرضة لتحقيق أهداف بعض الأفراد أو بعض المجموعات .. ومثل هذه العلاقة قد تقوم بين منسوبي الإدارة العامة بعضهم البعض كما توضح ذلك المجموعة (ب) حيث تتمثل في اتجاه العلاقة بين (١، ٢ ، ٤ ، ٣ ، ٢) .. وقد تكون هذه العلاقة بين المجموعات كما هو الحال بالنسبة للمجموعات (ب ،ج ، أ ، د ، ج) ..

٤- العلاقات الدائرية :

وهذه العلاقات تبدأ من فرد أو من مجموعة وتعود إلى نفس الفرد أو نفس المجموعة .. وقد تبدأ من فرد إلى مجموعة ثم تعود إلى فرد آخر.. حيث يمكن أن تبدأ العلاقة من المدير العام أو أحد مساعديه وتتجه إلى إحدى المجموعات ثم تعود إلى المصدر مرة أخرى .. وقد تكون بين الأفراد كما في العلاقة (٢،٣،٤،٢) في المجموعة (ب) .. وقد تكون بين المجموعات كما في العلاقة (ج ، أ ، د ، ج) .. وهذه العلاقات لها نفس مميزات

العلاقات المتتابعة في التأثير على قدرة الاتصال داخل الإدارة المعنيـــة .. وكذلك في نقل الأخبار والشائعات ..

٥- العلاقات المنفردة :

وتعني أن الفرد ليست لديه القدرة على اجتذاب الآخـــرين نحـــوه ، وهـــذه العلاقة تتضح بين العاملين كما في المجموعـــة (ج) مثـــل (٥) و (٦) .. ومثل هذه العلاقات المنفردة قد تكون موجودة بين المجموعات ، حيـــث أن بعض المجموعات قد يشكل وحدة ذات اتجاهات وثقافات وأهداف منفـــردة وبالتالي تكون في عزلة عن باقي المجموعات ، كالمجموعة (ب) مثلاً.

ومما سبق يتضح الكم الهائل من العلاقات التنظيميـــة الاجتماعيـــة داخـــل الإدارات العامة للتربية والتعليم ، بين الأفراد والجماعات ، أو بـــين كـــل طرفين على حدة .. وهذه العلاقات تتعدد وتتنوع وتتـــشكل فـــي ظـــروف ومواقف مختلفة ومتداخلة ، تكون في مجملها المنـــاخ التنظيمـــي لـــلإدارة العامة للتربية والتعليم ، والذي يشكل بدوره بيئة مناســـبة جـــداً لحـــدوث الصراعات التنظيمية داخل هذه الإدارات بين الفئـــات المختلفـــة المكونـــة لمجتمع الإدارة العامة للتربية والتعليم في المنطقة.

أسباب الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم

يرى القريوتي (١٩٩٣م) أن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكن نـــشوءها بـــين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية والاتصالات غير التعاونية بين المرؤوســـين والتعـــارض بـــين الأهـــداف التنظيمية وأهداف العاملين .. فتلك تناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكـــون

صحية وتتمخض عن التعرف على الآراء والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي قامت من أجله المنظمة .. أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم .. وتتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تحتاج للتنسيق ومنها على سبيل المثال وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة واختلاف الأهداف والقيم واختلاف مستوى الإدراك وعدم الرضا عن العمل علاوة على طبيعة بعض الأشخاص ذوو النزعات العدوانية وغير التعاونية (ص ص ١٩٩ - ٢٠١) ..

ويضيف رايس (١٩٦٣م) أن هناك شبه إجماع في نظرية التنظيم على أن سلوك الفرد في عمله هو دالة الخصائص الشخصية وموقف العمل ، إلا أن نقطة الخلاف الوحيدة كانت في كثير من الأحيان تتعلق بتفسير الموقف ، فالبعض كان ينظر إليه باعتباره مقصوراً على المناخ الداخلي للتنظيم فقط ، ويتمثل ذلك بشكل رئيس في الاتجاه الكلاسيكي للتنظيم والذي كان ينظر إلى مشكلة الإدارة باعتبارها مشكلة داخلية تتعلق بالفرد ذاته والتنظيم الذي يمارس عمله فيه (ص ص ١٧٩- ١٨١) ..

ويضيف رفاعي (١٩٨١م) أنه وبسبب هذه النظرة الضيقة لمفهوم الموقف فقد بقيت كثير من مشاكل العمل دون حل ، كما ظل الكثير من أسباب تلك المشاكل دون تفسير (ص١٩) .. وتحت إلحاح هذه المشاكل حدث تطور ملحوظ في نظريات التنظيم مما ساعد على هدم فكرة التنظيم المغلق ، والاعتراف بضرورة النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً في علاقة

تبادلية مع البيئة الخارجية التي يوجد فيها (هاير ١٩٦٣م Haire ، ص٤٨).

ويضيف هاير Haire (١٩٦٣م) أنه ترتب على ذلك التطور أن اتسعت النظرة إلى الموقف وأصبح يشمل بعداً جديداً هو البيئة الخارجية للعمل (ص٥٢) ..

ويقرر رفاعي (١٩٨١م) : أن العشرين سنة الأخيرة شهدت حدثاً آخراً لا يمكن إنكار دوره في إظهار تأثير المناخ الخارجي على سلوك العاملين ، ألا وهو ظهور منهج النظم الذي غزا الفكر الإداري ، والذي يؤكد العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين التنظيم وبيئته.

ويلاحظ رفاعي (١٩٨١م) .. ((أنه وفي ضوء هذا التصور يمكننا القول أن سلوك الفرد في عمله هو حصيلة التفاعل بين ثلاث مجموعات من العوامل هي : الخصائص الذاتية للفرد ، طبيعة الوظيفة التي يشغلها وبيئة العمل الداخلية والخارجية)) (ص ص ١٩-٢٠). وعلى ذلك فإن تنوع وتشابك العلاقات والاختصاصات بين الأفراد والجماعات داخل البناء التنظيمي لإدارات التربية والتعليم ، وبسبب من اختلاف الميول والأفكار والأهداف والخلفيات والمشاعر والثقافات بين أفراد مجتمع إدارة التربية والتعليم ، فإن كل ذلك لابد وأن يؤدي إلى ظهور مشاكل تنظيمية بين الأفراد والجماعات .. أو داخل كل طرف على حدة ، ويرى الزهراني (١٤١٩-١٤٢٠هـ) أنه قد يكون لتعدد الأدوار وعدم وضوح المسئوليات دوراً في حدوث مشاكل وصراعات بين أفراد التنظيم المدرسي (ص٥٠)وهذا ينطبق أيضاً على أفراد مجتمع إدارة التربية والتعليم..

ويشير موسى (١٩٧٧م) إلى أن التنظيم هو تجمع بشري يملك حساسية الأشياء وحركيتها (ص ٣٣) ، وأن النظرة التقليدية للإدارة العلمية لم تدرك أبعاد العنصر البشري على حقيقته ، وعاملته على أنه آلة لكن وبعد تطور الفكر الإداري اتضح أن الكثير من مشاكل التنظيم إنما هي في حقيقتها وأساسها مشاكل الناس العاملين في التنظيم .

ويخلص موسى (١٩٧٧م) إلى أنه ((إذا تواجد البشر للعمل معاً لتحقيق هدف مشترك ، فإن النزاع ظاهرة طبيعية لابد من وجودها ، ولا مفر من مواجهتها في أي تنظيم)) (ص ٣٤) .. ويشرح ذلك الزهراني (١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ) إذ يقول ((حيث أن الإدارة العامة للتربية والتعليم لا تختلف كثيراً عن غيرها من الإدارات ، وينطبق عليها تبعاً لذلك ما ينطبق على الإدارات الأخرى ، فإن أسباب الصراع التنظيمي فيها لابد وأن تتفق عامة مع أسباب الصراعات في المنظمات الأخرى ولو من حيث الشكل فقط وإن كانت قد تختلف في المضمون)) .. (ص ٥٠)

وعليه فإن أسباب الصراع في إدارات التربية والتعليم لا تكاد تخرج عن الإطار العام لأسباب الصراع في منظمات العمل والتي تندرج عموما تحت نوعين هما : الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية ..

أ- الأسباب التنظيمية :

هذه الأسباب تتعلق بالظروف التي تعمل فيها إدارات التربية والتعليم وأيضاً الأساليب المتبعة والأنظمة المرعية فيها والتي تحكمها وتتمثل هذه في :

١- التنافس على الموارد المحدودة :

وهذا يحدث بين الإدارات للحصول على أكبر قدر ممكن من المزايا والاعتمادات المالية والتسهيلات ، وفي نفس الوقت ، بذل أقل قدر ممكن

من الجهد ، وهذا في رأي لندا أليسون وآخرون (١٩٩٠م) قد يعني الرغبة في التنافس على الوقت أيضاً لتحقيق أهداف أخرى ، كما يتم التنافس بين العاملين في الأنشطة الاجتماعية والرياضية إن وجدت (ص١١٤) ..

٢- العلاقات الاعتمادية :

وهي تعني التداخل بين الإداريين سواء كأفراد أو كمجموعات ، أو حتى داخل كل إدارة على حدة ، بحيث يحاول كل طرف الاعتماد على الآخر في القيام بمسؤولياته وتحقيق أهدافه ..

هذا السلوك يمكن أن يكون من أهم أسباب الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم عامة ، لا سيما في ظل التداخل في الاختصاصات والمهام ومع زيادة النزعة الاعتمادية لدى مختلف الأطراف أفرادا ومجموعات ، وحيث يحاول كل طرف التهرب من مسئولية العمل وإلقائها على كاهل الغير .. لكن قد يظهر نوع من الاعتماد المتبادل بين العاملين أو بينهم ورؤساء الأقسام والإدارات لإنجاز العمل وتحقيق أهداف الإدارة العامة بالصورة المرضية .. ولكن هذا لا يتحقق كما تقول لندا وآخرون (١٩٩٠م) ، إلا بالتعاون والتنسيق بين جميع الفئات المؤلفة للمجتمع المعني (ص١١٥) ..

٣- عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق :

يقول وايلز (١٩٨٢م) ، ((إن عدم وضوح المسئوليات والصلاحيات الخاصة بالمعلمين والإداريين بشكل دقيق ، يؤدي إلى غموض الدور وما ينتج عن ذلك من الحيرة وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، وبالتالي يكون ذلك سببا للصراعات والخلافات مع زملاء العمل)) (ص١١٨) ..

٤- تعارض الأهداف :

بالطبع هناك أهداف مشتركة لجميع منسوبي مجتمع إدارة التربية والتعليم ، كما هناك أهداف أخرى لبعض المجموعات داخل نفس الإدارة ، وسواء كانت هذه الأهداف خاصة بأفراد أو مجموعات .. وهذا في حد ذاته يمكن أن يكون سببا للخلاف والصراع بين أفراد تلك المجموعات .. ويقرر وايلز (١٩٨٢م) أن من الواجب اشتراك الجميع في الأهداف وتوحيدها ليتم تنفيذها بمشاركة من الجميع (ص٣٠٣) ..

٥-عدم فاعلية نظام (أو أنظمة) الاتصال :

العلاقات التنظيمية في أية مؤسسة أو منظمة تقوم على الاتصال ، ويقول زيدان وحسين (١٩٧٦م) ، أن كل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصال ، سواء من حيث فلسفته أو نظريته أو أساليبه (ص٣٦) ..

ويرى الزهراني (١٤١٩-١٤٢٠هـ) أن المدرسة ولكي تكون مؤثرة وفعالة فلا بد لها من استخدام ثلاثة أنواع من الاتصالات ضمن تركيبتها التنظيمية ، وهذه الأنواع هي : الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي .. فإذا لم يكن الاتصال بالشكل الذي يوفر المعلومات ويوضح المسئوليات بشكل دقيق فإن النتيجة تكون على الأرجح خللا في العمل وتباينا في اتخاذ القرارات مما يحدث نوعا من الصراع بين الفئات المختلفة (ص٥٢) ..

وقد أكدت الدراسة التي قامت بها كاثلين Kathleen (١٩٩١م) أن ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة له دور كبير في ظهور الصراعات داخلها ..

٦- أنظمة الرقابة التنظيمية :

تتمثل المشكلات والصراعات في أنظمة الرقابة التنظيمية في إدارات التربية والتعليم عامة ، في وجود بعض مدراء العموم الذين يعتمدون على

السلطة والتحكم الفردي ، أو الاعتماد على النفس فقط كوسيلة للرقابة على المرؤوسين والعاملين من منسوبي إدارته ..
أما وايلز (١٩٨٢م) فيرى أن المدير يجب ألا يفرض الرقابة فرضا ، وإنما يعاون الجماعة على تكوينها .. ويتم تنفيذ أغراض الجماعة عن طريق ضغط رأي الجماعة وحماسها ، أما عمل المدير فيكون هو توجيه الرقابة التي فرضتها الجماعة على نفسها (ص٣٠١) ..

وعلاوة عليه فإن عدم وجود فوارق وحوافز تشجيعية بين العاملين في المجتمع الإداري والتربوي أو بين الإداريين ، قد ينتج عنه نشوء صراعات وخلافات بين الإداريين كأفراد وكمجموعات ، خاصة إذا كانت العلاوة التشجيعية التي تصرف في كل عام لا تميز بين المجتهدين وغيرهم ، وهذا قد يؤدي أيضاً إلى شئ من الإحباط ..
وأيضاً فإن عدم وجود الرعاية الصحية المتكاملة المجانية ، والسكن الملائم للعاملين في إدارات التربية والتعليم ، أسوة بغيرهم من موظفي الوزارات والقطاعات الأخرى ، كل ذلك قد يقود إلى الشعور بالإحباط وعدم الرضا، بل واللامبالاة ، مما يؤثر في زيادة نسبة الصراعات داخل الإدارة أو المؤسسة .. (الزهراني ١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ ، ص ص ٥٢-٥٣) ..

٧- التغيير الإداري :

إن التغيير في المناصب الإدارية داخل الإدارة قد يسبب بعض التنافس والاختلاف بين الأفراد والمجموعات وأيضاً سوء التفاهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى بعض الصراعات بين الإداريين والعاملين من منسوبي الإدارة أو داخل كل فئة على حدة ..

٨- استخدام بعض مدراء العموم لأسلوب القيادة الديموقراطية بلا ضوابط أو حدود (النمط التوسلي) ، واستخدام البعض الآخر للأسلوب الاستبدادي التسلطي ..

٩- عدم وجود المرونة الكافية لدى المدير العام للإدارة لتعديل خطط العمل بما تقتضيه المصلحة العامة ، وعدم وجود الصلاحيات الكافية التي يحتاجها المدير العام لمواجهة احتياجات إدارته والتصرف السريع ، وذلك بسبب الإجراءات المعقدة والروتين أو البيروقراطية كما يقول الحقيل (١٤١٤هـ) ، مما يجعل الإدارة لا تجد الفرصة والحافز للابتكار والتطوير في العمل (ص١٠٨) ..

١٠- عدم إشراك العاملين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الإدارة ، أو إبداء آرائهم في الوضع العام للتعليم في المنطقة بشكل عام ((فهمي ومحمود ١٩٩٣م ، ص٢٥١)) ..

١١- عدم وجود توازن بالصورة المطلوبة فيما يتعلق بتوزيع الأعمال والاختصاصات والصلاحيات وأيضاً بالنسبة لحجم العمل الموكل للإدارات المختلفة والأفراد ..

١٢- التركيز في العمل الإداري على النواحي المالية وأعمال السكرتارية والمقابلات و التقيد بحرفية القواعد واللوائح وأنظمة العمل، والإهمال للنواحي الإنسانية والاجتماعية المؤثرة في أداء الأفراد(الجلال ١٩٨٥م ، ص٨٢) ..

١٣- **القصور في بعض الأنظمة** والتي أصبحت غير مواكبة للتطورات وبالتالي لا تساعد في تحقيق الأهداف التربوية المعلنة والضمنية ، ووجود بعض الأخطاء التي قد تستمر لسنوات دون تعديل (الجلال ١٩٨٥م ، ص٦٨) ..

١٤- **قلة الاجتماعات التي تضم جميع منسوبي الإدارة وعدم فعاليتها** (الآنسي وباقارش ١٩٩٣م ، ص٤١) .

١٥- **غياب وتأخر بعض الإداريين والعاملين عن العمل** ، وقد يكون ذلك راجعاً لأسباب إدارية خاصة بالإدارة العامة نفسها ، أو لأسباب فنية تتعلق بالنقص في النواحي المادية داخل الإدارة (الآنسي وباقارش ١٩٩٣م ، ص١٠٠) .

١٦- **عدم دراية بعض مدراء العموم بأسلوب التعامل** مع الإداري الكسول، الإداري الجديد ، الإداري التقليدي ، الموظف الذي يعارض من أجل المعارضة ، الموظف غير الديموقراطي ، الموظف المتذمر ، الموظف غير الراغب في العمل والموظف المغرور (وايلز ١٩٨٢م ، ص١٤٢) ..

ب/ أسباب شخصية :

وهي تتعلق بالأشخاص من حيث الفروق الفردية بينهم ، وأساليب تعاملهم وحكمهم على الظواهر وتقييمهم للمواقف المختلفة ، ويمكن تحديدها كما يلي :

١- **تعارض الدور ((صراع الدور)) :**

يعرف (كاتز وكاهـــان) Katz and Kahan (١٩٧٨م) الـــدور بأنـــه ((إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيـــدة عن هذه العلاقة الوظيفية ، أي أن التوقعات من البعض تجـــاه دور معـــين تختلف ، وأيضاً تختلف متطلبات الدور التي تفرضـــها البيئـــة والظـــروف المحيطة والتنظيمات الداخلية)) (مرسي ١٩٨٤م ، ص١٤٠) .. ويـــشير نيول Newell (١٩٩٣م) إلى أربعة أنواع لتضارب الأدوار وهي :

١- التضارب في الدور نفسه الناجم عن واجبين متضاربين أو أكثر.
٢- التضارب الناتج عن تضارب التوقعات من أدوار الفرد الواحد .
٣- التضارب الذي يظهر عندما تكون توقعـــات الـــدور لـــدى جماعـــة متضاربة مع توقعات الدور نفسه لدى جماعة أخرى .
٤- تضارب الدور مع الفرد ، حيث تكون متطلبات الدور غير منـــسجمة مع قيم الفرد ورغباته)) ..

وقد يكون تعارض الدور نتيجة لعدم فهم الدور ، أو عدم توضيحه للفرد، أو للأوامر المتعارضة من الرؤساء ، أو لأعباء العمـــل المتزايـــد ، أو لعـــدم الرضا الوظيفي (ماهر ١٩٩٥م ، ص ٢٧٣) ..

ويذهب قمبر (١٩٨٦م) إلى أن اتساع وتنوع وتعارض متطلبـــات الـــدور الذي يقوم به المدرس مثلاً ، يؤدي إلى متاعب نفسية يشعر معها المـــدرس بالإرهاق والتوتر ، مما قد يؤدي إلى التناقض والاختلاف مع الآخـــرين ، وربما الأمراض النفسية الحادة .. (ص ص ٣٩٠-٣٩٢).. **تفاوت**

٢- تفاوت الصفات الشخصية :

إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد إلى آخر داخل التنظيم الواحد يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الصراع بين الأفراد والمجموعات ، ومن ذلك التفاوت في السن (العمر) والقيم والمبادئ والمستوى التعليمي والثقافي (رفاعي ١٩٨١م ، ص١٦٢) ..

٣- تعارض الأهداف الشخصية :

يقول القريوتي (١٩٩٣م) أن كل إنسان ، وأيا كانت وظيفته وعمله ، له أهداف قد تتفق مع الآخرين وقد تختلف .. وهذه الأهداف الشخصية للأفراد تسبب تناقضا بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم (ص٢٠٠)..

٤- اختلاف الإدراك :

الإدراك هو مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة ، وقد تختلف المعاني من شخص إلى آخر ، مما يسبب تناقضا بين الأفراد والجماعات (القريوتي ١٩٩٣م ، ص٢٠٠) ..

٥- التركيب السيكولوجي للفرد :

يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي لكل منهم ، فمنهم من يميل إلى العدوانية ومنهم من يميل إلى المعارضة الدائمة ومنهم من يميل إلى الإنطوائية ، ومنهم من يميل إلى التذمر .. وهناك من يتميز بحدة الطبع والحساسية المفرطة ، مما يزيد احتمال حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات (وايلز ١٩٨٢م ، ص١٥١) ..

٦- الرضا الوظيفي :

إن عدم رضا الموظف عن وظيفته ، أو عن التعليمات واللوائح والأوامر الصادرة إليه والمطلوب تنفيذها ، قد يؤدي بهذا الموظف إلى عدم التعاون

مع الآخرين أو عدم إتقان العمل ، أو التأخير والتغيب عن العمل وتركه ، وأيضاً إلى اللامبالاة مما ينتج عنه حدوث صراعات بينه وبـــين الآخـــرين (الجلال ١٩٨٥م ، ص٩٢) ..

أنواع الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم :

المقدمة:

إن الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية بشكله الحالي ، وكما تعرضنا لأبرز ملامحه خلال الجزء السابق من هذه الدراسة ، يشتمل على أربع فئات أساسية وهي المدير العام للإدارة، ومساعديه ، رؤساء الأقسام والإدارات ، وأخيرا مجموعة العاملين في مختلف الوحدات .. وهذه الفئات الأربعة يحدث بينها الكثير من التناقض والاختلاف من خلال التعامل اليومي ، سواء حول بعض الأهداف أو المبادئ ، أو الأدوار المرسومة والقرارات والمواقف ، وبالتالي تحدث الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات داخل هذه الإدارات ، حيث يذهب عيد (١٩٩٧م) إلى أن أفراد أي تنظيم بشري يحدث بينهم صراعا لاختلاف الأهداف أو الأنشطة ، أو القيم والمعتقدات التي يعبر عنها المستوى الثقافي للممارسات السلوكية لهؤلاء الأفراد (ص٤٦) ..

وبالنظر إلى ما أورده ناصر (١٩٩٢م ، ص ص ٨١-٨٢) ووايلز (١٩٨٢م ، ص ص ١٩٥-٢٠٠) وعيد (١٩٩٧ ، ص ص ٥٧-٥٨)، والطجم والسواط (١٤١٥هـ ، ص ص ٢١٥-٢١٨) ، ونيول (١٩٩٣م ، ص ص ١٨٩-١٩٤) في دراساتهم فيما يتعلق بأنواع الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية ، والتي يمكن اعتبارها حالة مشابهة لإدارة التربية والتعليم ، فإن أنواع الصراع التنظيمي المتوقعة داخل إدارات التربية والتعليم وتتلخص فيما يلي :

أ/ الصراع بين الأفراد :

وهو ما يحدث بين فردين إثنين داخل إدارة التربية والتعليم للبنين ، وتكون أطرافه عادة على النحو الآتي :

١- الصراع الذي يحدث بين المدير العام وأحد مساعديه .
٢- الصراع الذي يحدث بين مساعدي المدير العام .
٣- الصراع الذي يحدث بين أحد مساعدي المدير العام وأحد رؤساء الإدارات أو الأقسام ..
٤- الصراع الذي يحدث بين إثنين من رؤساء الأقسام ..
٥- الصراع الذي يحدث بين إثنين من العاملين .

ب/ الصراع بين فرد ومجموعته :

وتكون أطراف هذا الصراع عادة كما يلي :

١- الصراع بين المدير العام ومجموعة من العاملين بالإدارة .
٢- الصراع بين أحد مساعدي المدير العام ومجموعة من العاملين في إدارته ..
٣- الصراع بين أحد رؤساء الإدارات أو الأقسام ومجموعة من العاملين..

ج/ الصراع بين المجموعات :

ويكون ذلك في إحدى الصور التالية :

١- الصراع بين مجموعة من الإداريين مع مجموعة أخرى .
٢- الصراع بين رؤساء الإدارات والأقسام كمجموعة والعاملين كمجموعة أخرى .
٣- الصراع بين الموظفين في الدرجات العليا كمجموعة والعمال والموظفين بالدرجات الدنيا كمجموعة أخرى .

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم :

إدارة التربية والتعليم هي الوعاء الذي تنتهي إليه الإشكالات الكبرى التي تعجز بعض إدارات المدارس عن التعامل معها ، وهي أيضاً السلطة الممثلة لوزارة التربية والتعليم في المنطقة بالنسبة لكل ما يتعلق بتسيير العملية التعليمية والتربوية بالصورة المرجوة لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها .. وهي كغيرها من المنظمات ، تظهر فيها الاختلافات في الرؤى ووجهات النظر ، وأيضاً يعاني أفرادها ومنسوبوها من تعدد الأدوار والمهام والتداخل في المسئوليات والاختصاصات .. ويترتب على ذلك حدوث الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل كل إدارة على حدة وما بين مختلف الأقسام والإدارات ..

ويرى الزهراني (١٤١٩-١٤٢٠هـ) أن إدارة هذه الصراعات التنظيمية تعني أول ما تعني تحويلها إلى صراعات بناءة ، تشحذ فيها الهمم ، وتتولد الأفكار والأساليب الجديدة المبتكرة حتى تعمل المنظمة بفاعلية قصوى لتحقيق أهدافها (ص٥٧) ..

ويؤكد فيغر ودنلاب (١٩٩٣م) على ذلك إذ يقولان ((إن التعامل الصحيح مع مواقف الصراع التي تظهر ويتعذر اجتنابها ، يؤدي إلى تماسك الجماعة ووحدتها .. ويسهم في الأداء الكلي للمؤسسة ، واستقرارها وفاعليتها)) (ص٢٢٢) ..

كما أظهرت دراسة زايد (١٩٩٥م) أن إدارة الصراع تساعد على جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة التطوير والابتكار (ص٥٥٠) ..

وفي اعتقاد الباحث فإن هذه الاستنتاجات صحيحة إذا توفرت القيادة الإدارية الرشيدة والفاعلة ، التي تستطيع بحنكتها ومرونتها أن تتحكم في

إدارة دفة الصراع أو الصراعات بما يخدم الصالح العام ويؤمن المناخ المعافى الذي يقود إلى التجويد والتجديد النافع ويشجع روح التطوير والابتكار وبما يشيع جواً من الرضا والاطمئنان ويدعو إلى التنافس الشريف من أجل تحقيق الأهداف العليا للمنظمة ..

ومن هنا تبرز أهمية دور المدير العام لإدارة التربية والتعليم فهو القائد الذي يوجه ويشرف ويقود سفينة العمل بما يعتريها من صراعات واختلافات في الرؤى إلى بر الأمان ..

وعلى اعتبار أن إدارة التعليم هي منظمة من منظمات المجتمع المدني، فإن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فيها تكون هي نفس الاستراتيجيات الصالحة للاستخدام في أي منظمة أخرى مشابهة .. وقد وردت في المبحث الأول من هذه الدراسة نماذج عديدة لاستراتيجيات وضعها مفكرو الإدارة ومنظروها لاستخدامها في إدارة الصراعات التنظيمية ..

ومما تجدر الإشارة له هنا أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الصراع ، وتحديد أسبابه وأطرافه ، وهذا ما أكده عيد (١٩٩٧م) بقوله ((إن أساليب إدارة الصراع ليست نموذجا يحتذي لأي موقف يواجهه التنظيم الإداري ، بل هي تختلف وفقا للموقف نفسه ، والأهداف المرجوة ، وتكوينات أطراف الصراع المختلفة والمتنوعة)) (ص٤٨) ..

وبالمقابل فقد أظهرت الدراسة التي أجرتها روبي Ruby (١٩٩٤م) أن هناك علاقة مهمة بين العادات النفسية (المزاج الشخصي) وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع (ص ١٦٤) ..

ويتفق الباحث عموما مع النموذج العلمي لإدارة الصراعات التنظيمية، كما أورده هلال (١٩٩٦م ، ص ص ١٢٠-١٢٥) ، والخضيري (د.ب، ص ص ١٤٨-١٥٥) ، وذلك لأنه يهدف للسيطرة على الصراعات بعد تحديدها وتوجيهها بصورة علمية إلى مصلحة الكيان التنظيمي ..

وهذا النموذج يتمثل في الشكل رقم (٩) ويتكون من أربع خطوات متتابعة هي :

١- **الدراسة المبدئية لأبعاد الصراع :**

والغرض من هذه الدراسة هو :

أ. تحديد العوامل المشتركة في الصراع .

ب. تحديد أسباب الاحتكاك .

ج. تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف .

د. تحديد الأطراف المؤيدة والمعارضة .

٢- **الدراسة التحليلية للصراع :**

وتهدف إلى تكوين قاعدة للمعلومات للتعامل مع الصراع ويتم ذلك كما يلي:

أ. التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب .

ب. التأكد من الأسباب .

ج. تحديد العناصر المشتركة في الصراع ونسبة تأثير كل منها .

د. توقع الآثار الناتجة عن الصراع .

ه. تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها .

٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الصراع :

تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر ، ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع الحلول والقرارات المناسبة وبدائلها ، من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها .. وتمثل الحلول المقترحة صورا عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب ..

ويتم هذا التخطيط بالاستعداد للمواجهة عن طريق الإجراءات التالية :

أ. تحديد مجموعة الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها ، وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الاحتكاك ووقف التدهور.

ب. إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة ، وتحديد المسئوليات بشكل دقيق ..

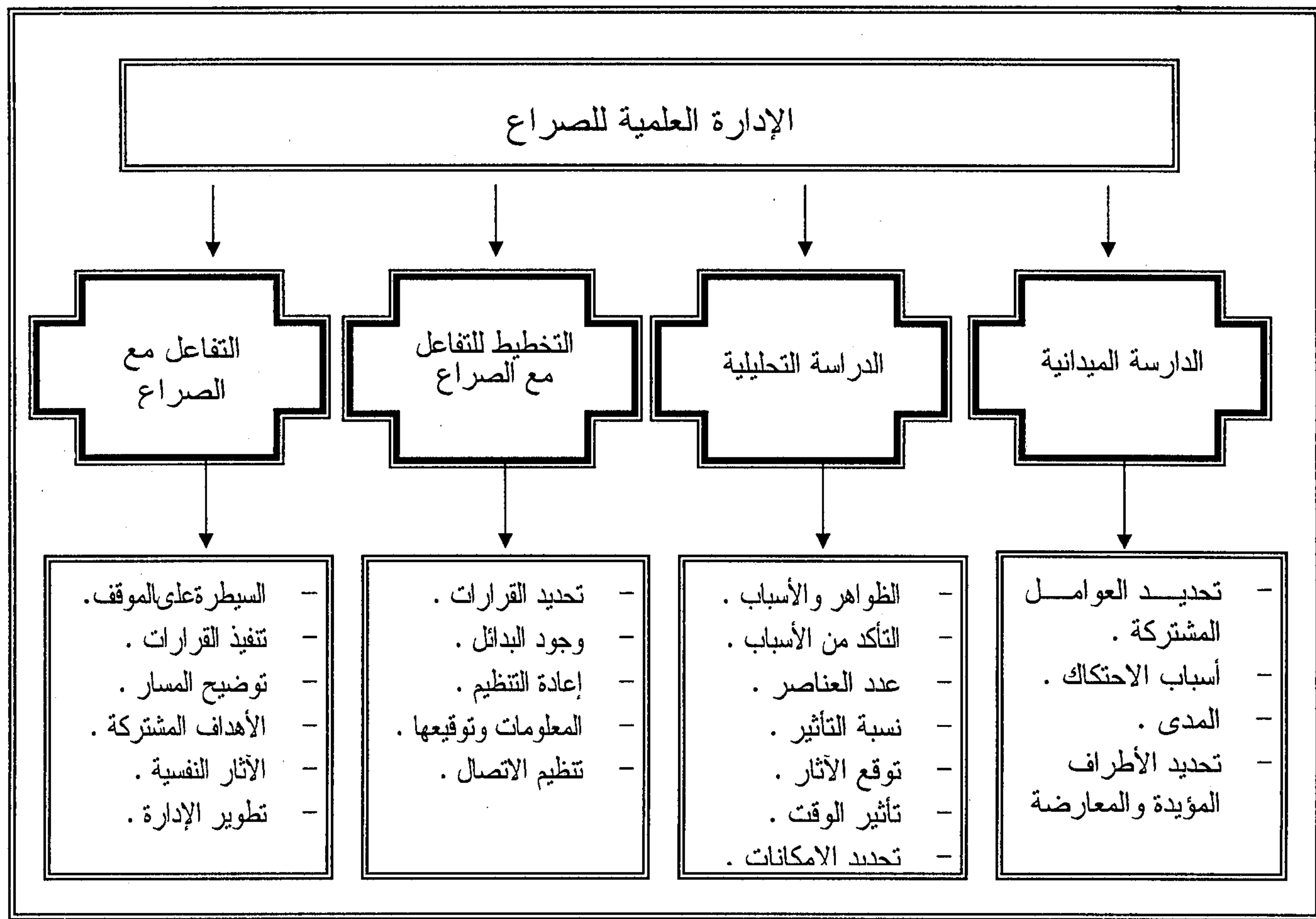
ج. تحديد نوع المعلومات التي ستستخدم وتوقيت صدورها .

د. تنظيم عملية الاتصال داخل مجال الصراع بشكل أفضل ..

٤- المواجهة والتفاعل مع الصراع :

يتم ذلك بعد تحقيق الخطوات السابقة على التوالي وبنفس الترتيب الموضح أعلاه .. حيث يتم في هذه المرحلة السيطرة على الموقف ، وتنفيذ القرارات التي تم تحديدها ، وتوضيح المسار الصحيح لأطراف الصراع ، والحديث عن الأهداف المشتركة لجميع الأطراف وكيفية تحقيقها ، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الموقف ، واستنتاج تعميمات وقرارات تساعد على تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها. (هلال ١٩٩٦م ، ص ص ١٢٠-١٢٥ والزهراني ١٤١٩-١٤٢٠هـ ، ص ص ٥٧-٦٠).

هذا ويوضح الشكل رقم (٩) التالي النموذج العلمي لإدارة الصراعات كما يراه هلال (١٩٩٦م) (ص١٢٥) ..



شكل رقم (٩) : النموذج العلمي لإدارة الصراعات (هلال ١٩٩٦م ، ص ١٢٥)

ثانياً : الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية :

حيث أن الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه وإدارته ما يزال يعتبر من الموضوعات الجديدة نسبياً في عالمنا العربي عامة ، فإن الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع تبدو محدودة ..

وإذا كان هذا الحال بالنسبة للصراع التنظيمي عامة فإن البحث عن دراسات عربية سابقة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي داخل إدارات التعليم يصبح أكثر صعوبة وندرة ..

وبالنسبة لموضوع هذه الدراسة ، والمتعلق بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، فإنه حسب علم الباحث لا توجد أية دراسة سابقة حول هذا الموضوع ، يمكن الاعتماد عليها أو الاستفادة منها .. وهذا مما يجعل هذا البحث الأول من نوعه ، ولعله يكون فاتحة خير لبحوث أخرى تكون أكثر تخصصية وعلمية ودقة وعمقاً ..

أما الدراسات العربية التي عثر عليها الباحث في مجال إدارة الصراع فعددها ست دراسات فقط ..

الدراسة الأولى التي قام بها بدر (١٩٨٩م) وهي بعنوان : (إدارة الخلافات التنظيمية بين المديرين بمشروعات الإنشاءات في بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية) ، ومن أهم أهدافها معرفة صور الخلافات بين المديرين بمشروعات الإنشاءات وأسبابها وحجمها ونتائجها وكيفية إدارتها ، وإعتمد الباحث على قائمة استقصاء رأى أنها تحقق أهداف الدراسة .. ومن أهم النتائج التي توصل إليها :

١- أن أهم أسباب الخلافات بين المديرين بمشروعات الإنشاءات هو اختلاف وجهات النظر وتفاوت الصفات الشخصية بينهم ، والخلاف حول توزيع الموارد المحدودة ، وعدم توافر المعلومات الكافية ، ووجود خلل في الهيكل التنظيمي ..

٢- الخلافات كثيرة بين مديري المشروعات وهي لا تدار بشكل فعال مما يترتب عليه نتائج سلبية تتمثل في عدم وجود الثقة وروح التعاون بين المديرين ، وضعف المعنويات وارتفاع معدل دوران العمالة ..

أكثر طرق (استراتيجيات) إدارة الخلاف استخداماً هي طريقة الإجبار وتليها طريقة المواجهة ، ثم طريقة التهدئة فالانسحاب وأخيراً طريقة الحل الوسط ..

أما الدراسة الثانية فهي دراسة الحنيطي (١٩٩٠م) التي جاءت بعنوان : (الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن) .. وقد هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أسباب الصراعات التنظيمية ، وإمكانية تطوير تلك طرق بديلة لإدارتها وإيجاد حلول لها ، أما منهجها فكان هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث على البيانات التي جمعها من المصادر المكتبية ومن الإستبانة التي صممها خصيصاً لهذه الدراسة .. وبالنسبة لعينة البحث فقد اختار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من عشرة وزارات وخمس وثلاثين شركة مساهمة عامة ، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها ٤٠٥ إستبانة ..
وكانت أهم نتائج تلك الدراسة :

١- أن الأسباب الرئيسة للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح عند قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية .

٢- أن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة ..

٣- أن أكثر الطرق استخداماً لإدارة الصراع وضبطه في القطاعين العام والخاص في الأردن هما طريقتا المقاربة والتهدئة ..

الدراسة الثالثة هي دراسة الحصيني (١٤١٢هـ) المقدمة إلى جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية ، بعنوان : (الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية وذلك بالتطبيق على الإدارة الوسطى) .. وكان هدف تلك الدراسة هو التعرف على حجم الصراعات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية وأسبابها وتأثيرها على الأداء ، وكانت أداة الدراسة هي الاستقصاء الذي صممه الباحث لهذا الغرض ، أما أهم النتائج التي توصل إليها فكانت :

١- تناسب زيادة نسبة الصراع الإداري في مستوى الإدارة الوسطى تناسباً طردياً مع نقص الموارد المحدودة أصلاً في المنظمة ، سواء كانت هذه الموارد أموالاً أو مناصب ..

٢- إن عدم وجود التنظيم الجيد والفعال يؤدي إلى ظهور الصراعات الإدارية.

٣- من أهم إيجابيات الصراعات الإدارية إبراز كل من المتصارعين لسلبيات الآخر ، والتنافس فيما بينهم في تقديم الأفكار والمقترحات ، وأيضاً في الإنتاجية وذلك في محاولة لإثبات الوجود والأفضلية ..

أما الدراسة الرابعة فقام بها زايد (١٩٩٥م) وجاءت بعنوان : (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة) وقد كان الهدف من دراسته تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع ، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع ، وكان مجتمع البحث يمثل ثلاثة قطاعات حكومية هي :

قطاع التعليم وقطاع البلديات وقطاع الصحة .. واعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء التي أعدها بيكر وزملاؤه (١٩٨٨م) ..

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

١- النظرة الإيجابية للصراع تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها في حالة التعامل مع الصراع من منظور آخر.

٢- أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون وتليها إستراتيجية التنافس ثم إستراتيجية التجنب.

٣- الصراع يساعد على تحسين صورة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار ، وذلك شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع ..

أما الدارسة الخامسة فهي التي قام بها (باشميل ١٤١٧هـ) وكانت بعنوان: (استراتيجيات إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى) .. وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحديد

الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون الأكاديميين بجامعة أم القرى ، حيث أجريت الدراسة على (١٢٠) عضو من هيئة التدريس .. وكانت أهم نتائجها :

١- أن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين هي تفادي الخلاف ، تقبل الخلاف ، المواجهة ، التوفيق والتعاون ..
٢- أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية التعاون ، وأقلها شيوعاً هي إستراتيجية تفادي الخلاف والمواجهة .
٣- لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة بحسب التخصص أو بحسب مصدر شهادة الدكتوراه فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات المختلفة ..

أما الدراسة السادسة والأخيرة فكانت بعنوان : (إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف) ، قدمها الزهراني ، (١٤١٩-١٤٢٠هـ) .. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بمدينة الطائف وأيضاً أبرز الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري هذه المدارس في إدارتها ، والكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ..

المنهج الذي استخدمه الباحث كان هو المنهج الوصفي التحليلي ، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واستخدم الباحث أداة الإستبانة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة. وقد انتهت تلك الدراسة إلى النتائج التالية :

أبرز أنواع الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين هي :

١- الصراع بين الأفراد بمتوسط قدره ١,١٢
٢- صراع الفرد مع المجموعة بمتوسط بلغ ٠,٥٦
٣- الصراع بين المجموعات بمتوسط قدره ٠,٢٣

كما أظهرت تلك الدراسة أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة والمستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية لإدارة الصراعات التنظيمية هي :

١- إستراتيجية التعاون .
٢- إستراتيجية التجنب .
٣- إستراتيجية التنافس (الإجبار) .

ونلاحظ مما سبق أن جميع الدراسات العربية السابقة المشار إليها أعلاه كانت في مجال الصراع التنظيمي كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة إلا أن أياً منها لم يكن مجتمع الدراسة لها هو إدارات التعليم العام أو إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ..

وبرغم ذلك فقد حاول الباحث الاستفادة بالقدر الممكن من تلك الدراسات في الإطار النظري وخاصة دراسة زايد (١٩٩٥م) ودراسة الزهراني (١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ) ، كما تم تبني الاستراتيجيات المعتمد عليها في هاتين الدراستين وهي استراتيجيات التعاون والتنافس والتجنب .. كما تمت الاستفادة من الإستبانة التي اعتمدها الزهراني (١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ) في تلك الدراسة ..

على أن هذه الدراسة الحالية تنفرد عن الدراسات العربية السابقة في كونها تدرس الصراع التنظيمي في إدارات تعليم التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .. وعلاوة على ذلك تتميز هذه الدراسة بأنها تهدف إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين أنواعه ..

ب/ الدراسات الأجنبية :

الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي عامة وإدارته كثيرة جدا ، وإن كانت الندرة هي أيضاً الصفة السائدة بالنسبة للبحوث والدراسات التي تناولت قضية الصراع التنظيمي داخل إدارات التربية والتعليم ، والتي هي موضوع هذه الدراسة .

لقد وقع اختيار الباحث على عدد من الدراسات الأجنبية السابقة والتي وإن اختلفت مع هذه الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجتمع البحث ، إلا أنها يمكن أن تعطي مؤشرا لا بأس به لما يتوقع أن يكون عليه الحال في إدارات التربية والتعليم ، والقضية موضوع هذه الدراسة .. فالصراع التنظيمي الموجود داخل أروقة بعض المدارس والكليات والجامعات يمكن أن يكون صورة مقاربة أو مصغرة لمثيله في إدارات التربية والتعليم بالمنطقة المعنية .

وأبرز الدراسات الأجنبية السابقة التي اطلع عليها الباحث ورأى أنها يمكن أن تكون مفيدة لأغراض هذا البحث هي :

١/ **دراسة تورس Torres (١٩٨١م)** : وهي دراسة تحليلية حول استراتيجيات إدارة الصراع في بعض المدارس بولاية تكساس الأمريكية ..

كان هدف الدراسة هو تحديد استراتيجيات إدارة الخلاف المتبعة من قبل المدرسين والمديرين في بعض المدارس ، حيث توصل الباحث إلى أن استراتيجيات إدارة الخلاف يختلف فيها المدرسون عن المديرين .. ووجد أن الاتجاهات تمثل عاملا أساسيا في عملية حل الخلافات كما تعتبر عاملا أساسيا في طريقة حل الخلافات ..

٢/ **دراسة فاريا Faria** (١٩٨٢م) : وكانت حول إدارة الخلافات بين وكلاء المدارس المتوسطة .. وقد جاءت الدراسة بهدف الوقوف على تصور مديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الخلاف ، وقد أجريت الدراسة على جميع المديرين في ولاية بوسطن الأمريكية ، حيث أبدى ٧٢% من وكلاء المدارس المسجلين بالولاية تجاوبا ، وأظهرت الدراسة أن وكلاء المدارس يفضلون عامة التدخل في الأزمات ..

٣/ **دراسة واطسون Watson** (١٩٨٢م) : وجاءت عن أنماط إدارة الخلاف بين التربويين وغير التربويين بولاية انديانا الأمريكية .. هدفت الدراسة إلى معرفة إن كانت هناك فروق بين التربويين وغير التربويين في إدارة الخلاف أم لا .. اشتملت عينة البحث على ٤٠ من مديري المدارس و٤٠ من غير التربويين .. وقد وجد أن التربويين يختلفون عن غير التربويين في إدارة الخلاف ، حيث يفضل غير التربويين تفادي الخلاف في حين يفضل التربويون التعاون لحل الخلاف ، ويلجأ مديرو المدارس إلى القوة أكثر من غيرهم عند إدارة الخلافات .

٤/ دراسة شيفيلد **Sheffield** (١٩٨٣م) : عن علاقة الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديرو المدارس من ناحية اتجاهاتهم نحو إدارة النزاعات من ناحية أخرى .. كان الغرض من تلك الدراسة هو الكشف عن ماهية علاقة الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديري المدارس من ناحية واتجاهاتهم نحو إدارة النزاعات من ناحية أخرى .. وعموما فقد حاولت دراسة شيفيلد الإجابة عن ثلاثة أسئلة مهمة هي :

أ. هل هناك علاقة للأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمامات مديري المدارس واتجاهاتهم نحو إدارة النزاعات ؟

ب. هل هناك اختلافات في الاتجاهات نحو إدارة النزاعات بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية ؟

ج. هل هناك اختلافات في الاتجاهات نحو إدارة النزاعات بين المديرين تبعا لاختلاف الجنس من حيث الذكورة والأنوثة ؟

وبعد التحليل للبيانات المتحصل عليها من خلال الإستبانة التي أعدها الباحث والتي وزعها على مديري المدارس والأساتذة المبحوثين ، اتضح له أنه ليست هناك علاقة واضحة يمكن بموجبها رفض أيا من الفرضيات واستنتج أيضاً أنه ليس هناك علاقات ذات أهمية بين الأبعاد القيادية لمبادرة التركيب واهتمام مديرو المدارس من ناحية ، واتجاهاتهم نحو إدارة النزاعات بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية كما استنتج أيضاً أنه ليست هناك اختلافات ذات أهمية في الاتجاهات فيما يتعلق بإدارة النزاعات بين المديرين الذكور والإناث ..

٥/ دراسة أنتونيشيا دونالد Antonecchia Donald (١٩٨٣م) :

وهي حول إدارة النزاع في الفصول الدراسية ورضا أساتذة المرحلة الثانوية عن أعمالهم .. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ماهية العلاقة بين الاستراتيجيات المفضلة لدى مدرسي المرحلة الثانوية في تداولهم للنزاع ودرجة رضاءهم عن أعمالهم وخاصة فيما يتعلق بالاستفسارات التالية:

أ. هل هناك علاقة بين درجة رضاء المدرسين عن أعمالهم واختيارهم وتفضيلهم لأسلوب معين في إدارة الصراع ؟

ب. هل هناك علاقة بين الجنس (النوع) ودرجة الرضا عن العمل ؟

ج. هل هناك علاقة بين الجنس (النوع) والتفضيل لأسلوب معين فيما يتعلق بإدارة النزاعات ؟

وكانت عينة الدراسة مكونة من ٢٤٩ من مدرسي الفصول في أحياء مختلفة .. وتوصلت الباحثة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعلاقة بين اختيار إستراتيجية معينة لإدارة الصراع أو الرضا الوظيفي أو الجنس (النوع) أو السن أو الخبرات .. وظهر أن الأساتذة الذكور الذين يفضلون إستراتيجية المشاركة في إدارة النزاع لديهم درجة أكبر من الرضا الوظيفي مقارنة بالأستاذات الإناث اللاتي يفضلن إستراتيجية المشاركة في إدارة النزاع .. ومع ذلك فقد لوحظ وجود عدة اتجاهات أخرى بالإضافة إلى ما ظهر في التحليلات الالحاقية التي توحي بأن هناك تداخلا بين المتغيرات ..

٦/ دراسة جونستون Jonnston (١٩٨٣م) : وهي حول إدارة الخــلاف في بعض الجامعات الأمريكية ، وكان هــدفها هــو تقيــيم مــستوى إدارة الخلاف في الجامعات التي شملتها الدراسة .. وتحقيقا لذلك قام بتطوير أداة لقياس إدارة الخلاف وشملت هذه الأداة الأجزاء التالية :

جزء لتحديد إستراتيجية الخلاف ، جزء لتحديد مصدر الخــلاف ، جــزء لتحديد مدى استمرارية الخلاف ، جزء عن المعلومات الشخصية وجــزء عن فاعلية الإدارة في إدارة الخلاف .. تم تطبيق الدراسة على ٥٧ مــديراً وكان من أهم نتائجها :

أ. أن التعاون والمفاوضة أكثر فاعلية في إدارة المرؤوسين .
ب. أن إدارة الخلاف أكثر فاعلية في إدارة المرؤوسين .
ج. أن طبيعة الوظيفة وحجم المؤسسة من مصادر الاخــتلاف فــي إدارة الخلاف.
د. يعتقد المديرون من سن ٣١-٥٠ سنة أن الخلاف يتكرر باستمرار..

٧/ دراسة قودوين Goodwyn (١٩٨٥م) : والذي قــام بدراســة عــن تصور المشرفين و مديري المدارس فيما يتعلق بإدارة الخلاف في بعــض مدارس ولاية ألباما الأمريكية .. كان هدف الدراسة هو الوقوف على مــا يفــضله المديرون من استراتيجيات لإدارة الخلاف .. إستخدم الباحث أداة توماس وكولمان، وتكونت عينة الدراسة من ١١٨ شخص واستخدم اختبار" T " لتحليــل الفــروق ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها :

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استخدام الاستراتيجيات الخمس وهي: التعاون ، المواجهة ، التوفيق ، المسايرة وتفادي الخلاف .

ب. أكثر ما يفضله المشرفون هو إستراتيجية التوفيق .
ج. أكثر ما يفضله المديرون هو إستراتيجية تفادي الخلاف .
د. استراتيجيات التعاون والمسايرة أو التكيف والمنافسة تستخدم بنسب متقاربة.

٨/ دراسة بيتي جي برتشارد Pritchard (١٩٨٥م) : حول العلاقة بين الخبرة واستراتيجيات إدارة الخلاف بين الرجال والنساء في إدارة الكليات بالولايات المتحدة الأمريكية .. كان من أهم فرضيات الدراسة أن الرجال يختلفون عن النساء في إدارة الخلاف .. استخدمت الباحثة أداة توماس وكولمان لقياس استراتيجيات إدارة الخلاف الخمس التي ودر ذكرها أعلاه وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ. لا يوجد اختلاف بين الرجال والنساء في إدارة الخلاف .
ب. إستراتيجية إدارة الخلاف لا ترتبط بالخبرة أو بحجم الإدارة .

٩/ دراسة ليونارد Leonard (١٩٨٩م) : وكانت حول استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية ، وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أكثر الاستراتيجيات استخداماً لدى المديرين وعلاقة ذلك بالجنس (ذكر أو أنثى) والخبرة وحجم المدرسة ..

استخدم الباحث أداة توماس وكولمان في استراتيجيات إدارة الصراع والتي تشمل (التعاون ، التنافس ، التفادي ، المجامل والموفق) .. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك توجه لدى المديرين نحو استخدام إستراتيجية التفادي والمجاملة والحل الوسط (الموفق) ، أما المديرات

فيستخدمون أسلوب التنافس والتعاون بدرجة أكبر من المديرين ذوي الخبرة الطويلة وفي المدارس الكبيرة بصفة خاصة يميلــون لاســتخدام أســلوب التنافس والتعاون في إدارة الصراعات ..

١٠/ دراسة كاثلين Kathleen (١٩٩١م) : حــول اســتراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ويسكنــسون الأمريكيــة .. وكانت عينة البحث هي مديري المدارس الابتدائيــة الموصــوفين بــأنهم إداريين ناجحين ، ومجموعة أخرى من المديرين تــم اختيــارهم بطريقــة عشوائية .

كان الهدف من تلك الدراسة هو معرفة مدى استخدام افرد كــل مجموعــة لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وهي التنافس والتعاون والحــل الوســط .. ومع التحليل لحالات صراع معينة .. وقد أوضحت نتائج الدراسة أنــه لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع بين المدراء المختارين بطريقة عشوائية .. كما لم تسفر الدراسة عن ظهور فروق في كثرة حدوث مواقف الصراع .. واتضح للباحثة عند تحليل بعض مواقف الــصراع أن ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة بين الإداريين له دور في حدوث تلــك المواقف ..

١١/ دراسة مارشا Marsha (١٩٩١م) : وكانت حول علاقة الوقــت باستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بولاية بنسلفانيا الأمريكية .. اعتمدت الدراسة علــى الملاحظــة النوعية لجميع البيانات ، وكذلك الاستنباة التي وضعتها الباحثة ، وشــملت

الدراسة ٤٥ معلما وأربعة مديرين وأربعة مساعدي مديرين من أربع مدارس ثانوية ..

أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن كمية الوقت الذي يقضيه المدير في إدارة الصراع ليس له علاقة بالموقف ، وكذلك فإن اختيار المدير لإستراتيجية إدارة الصراع ليس له علاقة بمستوى شدة الموقف..

١٢/ دراسة بيلي Billie (١٩٩٣م) : وهي بعنوان ((العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين الضغوط النفسية المتوقعة عند المعلمين في المدارس الثانوية بولاية تكساس الأمريكية)) ، حيث تم استخدام استبيانين لهذه الدراسة والتي شملت ٨٦ معلما .

وكانت أهم نتائجها هي :

أ. هناك علاقة بين استخدام إستراتيجية الإجبار (التنافس) وبين المعلمين الذين لديهم درجات عالية من الضغوط النفسية .

ب. أوضح المعلمون أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي إستراتيجية التعاون ثم إستراتيجية التجنب وأخيرا إستراتيجية الإجبار .

١٣/ دراسة دونوفان Donovan (١٩٩٣م) : والتي تناولت موضوع العلاقة بين الاستراتيجيات المتوقعة لإدارة الصراع وبين الاستراتيجيات المستخدمة فعلاً من جانب العمداء الأكاديميين والموظفين في كليات وجامعات ولاية ويسكنسون الأمريكية .

شملت هذه الدراسة ٥٠ عميداً و١٠٤ موظفاً واستخدم الباحث استبانة فضل الرحيم لإدارة الصراع .. أما أهم النتائج التي توصل إليها فكانت أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً هو أسلوب التكامل ثم أسلوب الحل الوسط.

١٤/ دراسة روبي Ruby (١٩٩٤م) : وعنوانها : ((العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس)) وقد شملت ٥٩ مديرا في ثلاث ولايات أمريكية هي (تكساس ، منيسوتا وإلينوي) وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية .

تمت الدراسة باستخدام استبيانين هما استبيان توماس وكولمان ، واستبيان المرونة في الضغوط الذي يقيس ثلاث عادات نفسية تؤدي إلى الضغوط النفسية .

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين العادات النفسية (المزاج الشخصي) وبين الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع .

ومن خلال العرض السابق للدراسات الأجنبية ، نلاحظ أنها جميعا اهتمت باستراتيجيات إدارة الصراع سواء في المدارس الثانوية ، الابتدائية أو في الجامعات والكليات وهذا ما لم يتوفر في الدراسات العربية ..

وتتفق بعض الدراسات الأجنبية السابقة مع هذه الدراسة الحالية في كونها تبحث عن تحديد مدى استخدام التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وإن اختلفت هذه الاستراتيجيات مع اختلاف مجتمع البحث في كل دراسة ومع الدارسة الحالية التي كان مجتمع بحثها هو إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ..

ومع ذلك يمكن القول بأن هذه الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات الأجنبية السابقة أيضاً في كونها تبحث عن العلاقة بـين أنـواع الـصراع وبـين استراتيجيات إدارته في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية الـسعودية .. وتحاول أيضاً الولوج إلى صورة أكثر وضوحا ، وتقديم توصيات تتضمن اقتراح أفضل وأنسب الاستراتيجيات لإدارة الصراع وليس مجرد التعـرف على أكثر الاستراتيجيات استخداماً وشيوعاً في إدارات تعليم البنين بالمملكة فيما يتعلق بإدارة الصراعات ، حيث يرى الباحث أن إستراتيجيتي التعاون والتنافس هما الأنسب بالنسبة لإدارات التربية والتعليم عامة فـي المملكـة العربية السعودية وذلك لما لهاتين الاستراتيجيتين من مزايا وكمـا يـدعونا لذلك ديننا الحنيف (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا علـى الإثـم والعدوان) الآية ..

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- بات الاستبانة
- المعالجة الإحصائية

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً شاملاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ويتمثل ذلك في منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، الأداة المستخدمة ، وصدق وثبات الأداة، كما يتضمن عرضاً للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها ومن ثم تحليلها واستخراج النتائج من أجل الحصول على إجابات ذات مغزى للأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة .

وأوضح عبيدات وآخرون (٢٠٠٣م) أن المنهج الوصفي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (ص ٢٤٧) .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أربعمائة وخمسة وتسعون فرداً (٤٩٥) موزعين على النحو الآتي :

- مديرو العموم لإدارات التربية والتعليم بجميع المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية ، للعام الدراسي ١٤٢٤ – ١٤٢٥هـ والبالغ عددهم (٤٣) .

♦ مساعدو مدراء العموم لإدارات التربية والتعليم بجميع المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٢٤-١٤٢٥هـ والبالغ عددهم (٨٦) .

♦ مديرو الإدارات المختلفة بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، للعام الدراسي ١٤٢٤ – ١٤٢٥هـ والبالغ عددهم (١٨٦) .

♦ رؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام ١٤٢٤-١٤٢٥هـ والبالغ عددهم (١٨٠) .

مجتمع الدراسة :

طبقت الدراسة على جميع القياديين من منسوبي مجتمع الدراسة .

وصف أفراد مجتمع الدراسة :

أولاً : من حيث نوع العمل

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لنوع العمل (الوظيفة)

نوع العمل	العدد	النسبة
مدير عام	١٧	%٦,٢٥
مساعد مدير عام	٣٩	%١٤,٣٤
مدير إدارة	١٠٠	%٣٦,٧٦
رئيس قسم	١١٦	%٤٢,٦٥
المجموع الكلي	٢٧٢	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١) أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون حسب نوع العمل إلى أربع فئات :

١. مديرو عموم وبلغ عددهم (١٧) مديراً من جميع المناطق وجميع الإدارات التعليمية بنسبة ٦,٢٥% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

٢. مساعد مدير عام وبلغ عددهم (٣٩) مساعداً من جميع المناطق التعليمية بنسبة ١٤,٣٤% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

٣. مديرو إدارة بلغ عددهم (١٠٠) مديراً في جميع المناطق التعليمية بنسبة ٣٦,٧٦ % من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

١. رئيس قسم وبلغ عددهم (١١٦) رئيساً يعملون في رئاسة أقسام في جميع التخصصات بنسبة ٤٢,٦٥% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

ولعل إشتمال مجتمع الدراسة على عدد قليل من مديري عموم التربية والتعليم ، وعدم التجاوب من البعض منهم راجع لكثرة الأعباء المناطة بهم وانشغالهم إلا أنه رغم ذلك كان يتعين عليهم الاهتمام بمثل هذه الاستبانات لما تقدمه من فائدة هم أولى بها لمساعدتهم في معالجة بعض الأمور التي تحصل في الإدارات التابعة لهم ..

ثانياً : من حيث المؤهل التعليمي

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي كما يلي : (ن = ١٥٨)

الرقم	المؤهل التعليمي	المقدار	
		ت	%
١	دبلوم	٢٤	%٨,٢٨
٢	بكالوريوس	١٩٧	%٦٧,٩٣
٣	ماجستير	٥٩	%٢٠,٣٤
٤	دكتوراه	١٠	%٣,٤٥
	المجموع	٢٩٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون حسب المؤهل العلمي إلى أربع فئات :

أ. دبلوم : حيث بلغ عددهم (٢٤) بنسبة ٨,٢٨% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .

ب. بكالوريوس : حيث بلغ عددهم (١٩٧) بنسبة ٦٧,٩٣% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة .. وهي نسبة مرتفعة ينبغي التنبيه لها بحيث ترفع كفاءة هذه الفئة من خلال الإكمال في المرحلة الجامعية أو من خلال التدريب المكثف أثناء الخدمة .

ج. ماجستير : حيث بلغ عددهم (٥٩) بنسبة ٢٠,٣٤% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة ، وهي نسبة قليلة مقارنة بالدول المجاورة كون كثير من العاملين في إدارات التربية والتعليم وخاصة المشرفين التربويين من

حملة البكالوريوس ، ويرجع الباحث سبب وجود عدد قليل من المؤهلات العالية إلى :

- صعوبة خطوات التفريغ للدراسة في الدراسات العليا .
- قلة الأعداد المسموح بقبولها في الجامعات .
- تحديد وقت الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في وقت محدد وعدم النظر في إمكانية التفريغ من العمل من دونها .
- كثرة الساعات المخصصة لمراحل الدراسات العليا مما يؤدي إلى تأخر تخرج الملتحق بالبرنامج وبالتالي عدم الاستفادة منه في الميدان التربوي .

د. حملة دكتوراه : حيث بلغ عددهم (١٠) بواقع ٣,٤٥% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة ، وهي نسبة تبشر بخير كون هذا العدد ضمن إدارة التربية والتعليم وهو مؤشر جيد لفعالية القدرات الإدارية وذلك بناء على القدرات العلمية المتمثلة في حملة الدكتوراه .

ثالثاً : من حيث الخبرات في التعليم

حيث تعتبر الخبرة في التعليم بشكل عام أحد العناصر المؤثرة في القرارات التي تصدر من المسئول وكذلك كيفية التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل إدارته .

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة في التعليم (ن = ٢٧٢)

الرقم	الخبرة في التعليم	المقدار	
		ت	%
١	من سنة إلى ١٠ سنوات	٢٢	٨,٠٩%
٢	من ١١ سنة إلى ٢٠ سنة	١٠٧	٣٩,٣٤%
٣	من ٢١سنة إلى ٣٠ سنة	١١٣	٤١,٥٤%
٤	من ٣١ فأكثر	٣٠	١١,٠٣%
	المجموع الكلي	٢٧٢	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٣) أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون حسب الخبرة في التعليم كما يلي :

أ/ من سنة إلى ١٠ سنوات : بلغ عددهم (٢٢) ، بنسبة ٨,٠٩% من مجتمع الدراسة وهذا يشير إلى أن نسبة الذين يعملون في مناصب إدارية هم من ذوي الخبرات العالية وأن عامل الخبرة يعتبر عنصر حيوي وقوي في عملية إدارة الأقسام والإدارات بالشكل المناسب .

ب/ من ١١ سنة إلى ٢٠ سنة : بلغ عددهم (١٠٧) ، بنسبة ٣٩,٣٤% من مجتمع الدراسة ولعلها نسبة معقولة داخل مجتمع الدراسة .

ج/ من ٢١سنة إلى ٣٠ سنة : بلغ عددهم (١١٣) ، بنسبة ٤١,٥٤%من مجتمع الدراسة ، وهي نسبة مقاربة للنسبة السابقة وتدل على القاعدة القوية من الإداريين بإدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة ..

د / من ٣١ فأكثر : حيث بلغ عددهم (٣٠) ، بنسبة ١١,٠٣% من مجتمع الدراسة ، ولعلها نسبة مقبولة كون العينة تحتوي على فئة من مديري عموم ومساعدين هم من ذوي الخبرات العالية .

رابعاً : من حيث الخبرة الحالية

وصف مجتمع الدراسة حسب الخبرة في العمل الحالي والتي تبين في الجدول التالي أن نسبة ٨٩% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي أقل من عشرة سنوات وهي تدل على قلة الخبرة في هذا المجال .

جدول رقم (٤)

توزيع المعلمين وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التدريس(ن = ١٥٨)

الرقم	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	العدد	النسبة
١	أقل من ٥ سنوات	١٤٧	%٥٤,٠٤
٢	٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	٩٦	%٣٥,٢٩
٣	١١ سنة إلى اقل من ١٥ سنة	١٥	%٥,٥٢
٤	١٥ سنة فأكثر	١٤	%٥,١٥
	المجموع	٢٧٢	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن مجتمع الدراسة يتوزعون حسب الخبرة في مجال العمل الحالي إلى :

أ / الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات : بلغ عددهم (١٤٧) بنسبة ٥٤,٠٤%.

ب / الذين خبرتهم ما بين ٦ إلى أقل من ١٠ سنة : بلغ عددهم (٩٦) بنسبة ٣٥,٢٩% من مجتمع الدراسة .

ج / الذين خبرتهم ما بين ١١ إلى أقل من ١٥ سنة : بلـغ عـددهم (١٥) بنسبة ٥,٥٢% .

د / الـذين خبرتهم مـن ١٥ سنة فأكثـر : بلـغ عددهـم (١٤) بنسبة ٥,١٥% .

ويتضح مما سبق أن أكثر من نصف عدد أفراد مجتمع الدراسة تقل خبرتهم في العمل الحالي عن ٥ سنوات وهذا يدل على قلة الخبرة الإداريـة فيمـا يتعلق بإدارة الصراع داخل إداراتهم .

أداة الدراسة :

تم استخدام أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لهذه الدراسة للحصول علـى البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإنجاز هذه الدراسة ..

أ/ بناء الإستبانة :

بالنظر إلى متطلبات هذه الدراسة وضرورة تطوير الإستبانة التي أعـدها بيكر Baker وزملاؤه (١٩٨٨م) ، والاستفادة من الإستبانة التـي أعـدها واستخدمها الزهراني ١٤١٩ – ١٤٢٠هـ) ومن خلال توجيهات ومتابعـة الأستاذ المشرف على تلك الدراسة ، قام الباحث بتطوير اسـتبانة خاصـة

وإضافة عبارات أخرى كما حاول بقدر الاستطاعة أن يجعلها شاملة وبالصورة التي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة ..

وتشتمل هذه الإستبانة على قسمين :

١/ الاستراتيجيات المرعية في إدارة الصراعات التنظيمية وهي كالتالي :

- إستراتيجية التجنب (التفادي) .
- إستراتيجية التنافس (الإجبار) .
- إستراتيجية المشاركة والتعاون .

وقد اشتمل هذا الجزء على ثماني وعشرين عبارة بمعدل حوالي تسع عبارات لكل إستراتيجية .

٢/ أنواع الصراع التنظيمي وصوره المتعددة ، وذلك بما يتناسب مع أدبيات الدراسة ، ومع المراعاة لما هو شائع من أنواع الصراعات في إدارات التعليم عامة .. وقد شمل هذا الجزء ست عشرة عبارة قصد الباحث منها استكشاف أنواع الصراعات التنظيمية السائدة في كل إدارة من إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة ، وذلك على النحو التالي :

أ/ الصراع بين الأفراد :

وتمثله العبارات (١ ، ٣ ، ٤ ، ٦ ، ١٠) .

ب/ الصراع بين فرد ومجموعة :

وتمثله العبارات (٢ ، ٧ ، ٩ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٦) .

ج/ الصراع بين المجموعات :

وتمثله العبارات (٥ ، ٨ ، ٩ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) .

وقد تم تنظيم الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من خمس فئات متدرجة (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) ، حيث تعطي الفئة (دائماً) أربع درجات أما فئة (أبداً) فتأخذ درجة صفر..

صدق الأداة :

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، وللتحقق من صـــدق محتوى الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله ، اعتمد الباحـــث الإجراءات التالية :

الإجراء الأول : أسلوب التحكيم حيث تم عرض الاستبانة على مجموعـــة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، وذلك للقيـــام بتحكيمهـــا وهذا ما يعرف بالصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين ، وبلغ عدد المحكمين (١٠) محكماً (انظر الملحق رقم ٤) وقد طلـــب الباحـــث مـــن المحكمين إبداء آرائهم في :

- مدى وضوح معنى كل عبارة من عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله .
- مدى ارتباط كل عبارة بما يخصها.
- تحسين الاستبانة بشكل عام وذلك بالإشارة إلى التعـــديل بالحـــذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو الترتيب والتنظـــيم ومـــا يرونـــه مـــن عبارات أخرى يجب إضافتها لكل محور من محاور الدراسة .

وبعد استيفاء ردود المحكمين قام الباحث بحصر ما جاء فيها من ملاحظات وتعديلات وإضافات وإجراء التعديلات المطلوبة بما يتلائم مع ملاحظـــات ومقترحات المحكمين ، وأصبحت في شكلها النهائي .

الإجراء الثاني : للتعرف على الصدق الداخلي للاستبانة ، قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون عن طريق الحاسب الآلي لكل استبانة على حده ، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستفتاء والدرجة الكلية له (الجدول رقم ٥) ، وبين كل نوع من الأنواع والدرجة الكلية للاستبانة (المقياس) من ناحية أخرى (الجدول رقم ٦) .

جدول رقم (٥)

يوضح صدق الاتساق الداخلي لمعاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس

أنواع الصراعات		أسباب الصراع		إستراتيجية التجنب		إستراتيجية التنافس		إستراتيجية التعاون	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٣٣	١	٠,٢٣	١	٠,٤٩	٦	٠,٤٨	١٢	٠,٤١
٢	٠,٤٣	٢	٠,٣٩	٢	٠,٤٧	١٦	٠,٢٠	١٣	٠,٣٤
٣	٠,٤٨	٣	٠,٣٢	٣	٠,٥٦	١٨	٠,٣٣	١٤	٠,٨٥-
٤	٠,٤٩	٤	٠,٣٤	٤	٠,٥٥	١٩	٠,٣٨	١٥	٠,٣٢-
٥	٠,٣٩	٥	٠,٤٧	٥	٠,٥٢	٢٢	٠,٤٧	١٧	٠,١١
٦	٠,٣١	٦	٠,٣٦	٧	٠,٤٨	٢٣	٠,٤٥	٢٠	٠,١١
٧	٠,٥٣	٧	٠,٣٣	٨	٠,٤٦	٢٤	٠,٣٩	٢١	٠,٠٢
٨	٠,٣٧	٨	٠,٤٩	٩	٠,٣٣	٢٥	٠,٣٦		
٩	٠,٣٢	٩	٠,٥١	١٠	٠,٣١	٢٦	٠,٣٩		
١٠	٠,٤٦	١٠	٠,٥٦	١١	٠,٥٤	٢٧	٠,٤٥		
١١	٠,٣٧	١١	٠,٥٠			٢٨	٠,٤٧		
١٢	٠,١٦	١٢	٠,٥٥			٢٩	٠,٤٠		
١٣	٠,١٨	١٣	٠,٤٦			٣٠	٠,٤١		
١٤	٠,٢٠	١٤	٠,٣٧			٣١	٠,٢٨		

يتضح من الجدول رقم (٥) صدق الاتساق الداخلي لمعـاملات ارتبـاط العبارة (المهارة) بالدرجة الكلية للمقياس ولم تحقق أي عبارة ارتباط سالب مع المقياس وهذا مؤشر لصدق الاستبانة أداة البحث وهو أحد شروط الأداة الجيدة (جميعها دالة عند ٠,٠١) .

ويبين الجدول رقم (٦) أدناه صدق الاتساق الداخلي لمعـاملات ارتبـاط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس

الجدول رقم (٦)

الرقم	المجال	معامل الارتباط	الدلالة	ملاحظات
١	أنواع الصراعات	٠,٧٤	٠,٠١	دالة
٢	أسباب الصراع	٠,٨١	٠,٠١	دالة
٣	إستراتيجية التجنب	٠,٨٨	٠,٠١	دالة
٤	إستراتيجية التنافس	٠,٩٥	٠,٠١	دالة
٥	إستراتيجية التعاون	٠,٩٨	٠,٠١	دالة

يتضح من تحليل الارتباط (الجدول رقم ٦) أنه يوجد ارتبـاط ذو دلالـة إحصائية بين الدرجة الكلية للمقياس (إدارة الصراعات التنظيمية) وأنـواع وأسباب الصراعات (وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون) ..

ثبات الأداة :

قام الباحـث لتحديـد ثبـات الاسـتبانة بتطبيـق معادلـة الفاكرونبـاخ (Alpha cronbach) لإيجاد معامل الثبات وذلك عـن طريـق حـساب معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للمحور وقد وجد أن معامل الثبات

للاستبانة بطريقة الفاكرونباخ = ٠,٩٥ وهو معامل ثبات مرتفع ويمكن الوثوق به لأغراض هذه الدراسة .

المعالجة الإحصائية :

بعد استشارة المتخصصين في مجال الإحصاء لتحليل بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

١/ معادلة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة وذلك بإيجاد معامل الثبات للإستبانة ككل .

٢/ التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في وصف مجتمع الدراسة وترتيب استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات كل محور .

٣/ اختبار "ت" (t-test) لمعرفة الفروق الإحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد الدراسة من حيث الوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي والخبرة الحالية واختبار شيفية للمقارنة البعدية .

وقد استخدم الباحث في المعالجة الإحصائية برنامج (الرزمة الإحصائية spss) .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

قام الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج وتفسيرها بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وقد اتبع الباحث في تحليله الخطوات التالية :

أولاً : تبويب البيانات في جداول مرتبة تبعاً لأسئلة الدراسة ومجالاتها وهي: أسباب الصراع ، أنواع الصراعات ، إستراتيجيات إدارة الصراع التي تشمل استجابات فئات الدراسة .

ثانياً : ترتيب استجابات مديري التعليم ومساعديهم أولاً لأنهم يمثلون الشريحة الرئيسة للدراسة ثم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في المرتبة الثانية .

ثالثاً : ترتيب الإجابات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات العبارات في كل تساؤل من تساؤلات الدراسة وذلك لتسهيل عرض البيانات مع إيضاح المتوسط الحسابي العام لكل تساؤل ..

رابعاً : يكون التحليل والتفسير معتمداً على قيمة المتوسط الحسابي، وقد حدد الباحث معياراً للحكم على دور الشريحة في ممارسة كل فقرة ، في ضوء مستويات الاستجابة لمجتمع الدراسة في الأداة المستخدمة والموضح كما يلي :

- من ٤,٢ إلى ٥ يكون دور إدارة التربية و التعليم في ممارسة المهارة دائماً .
- من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ يكون دور إدارة التربية و التعليم في ممارسة المهارة غالباً .
- من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ يكون دور إدارة التربية و التعليم في ممارسة المهارة أحياناً .

- من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ يكون دور إدارة التربية و التعليم في ممارسة المهارة نادراً .
- من ١ إلى أقل من ١,٨ لا يوجـد دور (أبـداً) لإدارة التربيـة والتعليم في ممارسة المهارة .

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة

السؤال الأول :

ما هي أسباب الصراعات داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم ؟

للإجابة على التساؤل السابق فإن مجتمع الدراسة ينقسم إلى قسمين :

أولا : بالنسبة للشريحة الأولي مديرو عموم التربية والتعليم ومساعدوهم :

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول أسباب الصراع في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر المدير العام ومساعديه .

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	السلبية واللامبالاة من مساعدي المدير العام كليهما أو أحدهما	١,٨٣	١,١٧	نادراً	١٥
٢	السلبية واللامبالاة من بعض مدراء الإدارات	٢,١٢	١,٠٧	نادراً	٩
٣	قلة تعاون المساعدين ومدراء الإدارات مع المدير العام	١,٨٣	١,١١	نادراً	١٦
٤	انعدام التعاون بالقدر الكافي من بعض العاملين بالإدارات والأقسام	٢,٤٢	١,٠٢	نادراً	٤

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	غياب العدالة في الترقيات والحوافز والعلاوات	٢,٠٠	١,٩	نادراً	١٣
٦	التداخل في الاختصاصات والمهام والازدواجية بسبب عدم الوضوح في الهيكل التنظيمي	٢,٥١	١,٢٠	نادراً	٣
٧	التنافس بين الإدارات والأقسام	٢,٥٧	١,٣٤	نادراً	١
٨	غياب العدالة في توزيع المهام والأعباء	٢,١٩	١,٢٥	نادراً	٨
٩	المحاباة لبعض العاملين على حساب البعض الآخر	٢,١٠	١,١٠	نادراً	١٠
١٠	انعدام الشعور بالرضا الوظيفي لدى عدد من العاملين	٢,٦١	١,١٧	نادراً	٢
١١	ضعف الاتصالات الأفقية	٢,٣٥	١,١٠	نادراً	٥
١٢	عدم كفاية الاتصالات الرأسية	٢,٣٢	١,١٤	نادراً	٦
١٣	عدم وجود قدر كاف من حرية الرأي والتعبير	٢,٣٠	١,٢٦	نادراً	٧
١٤	حب السيطرة والنظرة الفوقية من مدراء بعض الإدارات	٢,٠٨	١,١٠	نادراً	١١

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٥	النزعة العدائية التي يتسم بها بعض الأفراد	١,٩٦	١,٠٦	نادراً	١٤
١٦	أسباب أخرى شخصية	٢,٠٧	١,٠٥	نادراً	١٢
	المتوسط الكلي	٢,٢٠	٠,٦٥	نادراً	

يوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على أسباب حدوث الصراع من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-١٦) كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) بينما لم تكن هناك أي أسباب أظهر مجتمع الدارسة درجة موافقة عالية عليها أو متوسطة كما أوضحت الاستبانات أن أعلى موافقة رغم قلتها كانت على العبارة رقم (٦) التي تتعلق بالتنافس بين الإدارات والأقسام حيث كانت متوسطها هو (٢,٢٧) و بانحراف معياري قدره (١,٣٤) وهو يدل على أهمية التنافس حيث يسعى كل قسم لإبراز جهوده ومنجزاته مما يؤدي إلى الصراع بشكل واضح كما يتبين من الجدول رقم (٧) أن أقل الفقرات موافقة في مجتمع الدراسة هي الفقرة رقم (٣) التي تتعلق بقلة تعاون المساعدين ومديري الإدارات مع المدير العام حيث كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٣) وانحراف معياري

(١,١١) ، مما يعني درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة على أن هناك توافق قوي بين المساعدين ومديري الإدارات من جهة ومـــدير عـــام التربية والتعليم من جهة أخرى ، وانخفاض رأي مجتمع الدراسة على ذلك يوضحه المقدار المتدني من الموافقة على هذا السبب كما يعكسه الانحراف المعياري .

مما سبق نستطيع الإجابة عن الجزء الأول من سؤال الدراسة الأول بـــأن درجة تفشي الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم نادرة وهو ما تبين من خلال عرض المتوسطات السابقة لأســـباب الـــصراع داخـــل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مـــديري عموم التربية والتعليم ومساعديهم وهو بدرجة نادرة .

ثانياً : بالنسبة لعينة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام :

السؤال الأول : ماهي أسباب الصراعات داخل إدارات التربيـــة والتعلـــيم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجنة نظر مديري الإدارات ورؤســـاء الأقسام ؟

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاســـتجابات فئات الدراسة حول أسباب الصراع في إدارة التربية والتعليم مـــن وجهـــة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	السلبية من المدير العام واللامبالاة تجاه الصراعات	٢,٥٩	١,٥٢	نادراً	٤
٢	عدم تعاون مدراء الأقسام والمساعدين مع المدير العام بالقدر الكافي	٢,١٣	1.21	نادراً	١٣
٣	التداخل والازدواجية بسبب عدم وضوح الاختصاصات والمهام في الهيكل التنظيمي	٣,٢٠	١,٣٦	أحياناً	١
٤	التنافس بين الإدارات والأقسام	٢,٥٩	١,٢٦	نادراً	٥
٥	غياب العدالة في توزيع الأعباء والمهام	٢,٤٣	١,٢٥	نادراً	٨
٦	غياب العدالة في الترقيات والحوافز والعلاوات	٢,٨٢	١,٣٥	أحياناً	٢
٧	عدم تطبيق اللوائح والنظام على الجميع بنفس المستوى (المحاباة من المدير العام ومساعديه)	٢,٧١	١,٥٤	أحياناً	٣
٨	انعدام الرضا الوظيفي لدى عدد من الأفراد العاملين بالإدارة	٢,٤٣	١,١٧	نادراً	٧

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٩	ضعف الاتصالات الأفقية	٢,٤٦	١,٢٠	نادراً	٦
١٠	ضعف الاتصالات الرأسية ما بين القمة والقاعدة	٢,٢٣	١,٦	نادراً	١٢
١١	حرية الرأي والتعبير ليست بالقدر الكافي	٢,٢٣	٢,٢٨	نادراً	١١
١٢	حب السيطرة والنظرة الفوقية التي يتعامل بها بعض المدراء والرؤساء	٢,٣١	١,٣١	نادراً	١٠
١٣	النزعة العدوانية الواضحة لدى بعض العاملين	٢,١٢	١,١٦	نادراً	١٤
١٤	أسباب شخصية	٢,٣٢	١,٢٠	نادراً	٩
	المتوسط الكلي	٢,٤٧	٠,٧٣	نادراً	

يوضح الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على أسباب حدوث الصراع من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-١٤) كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) بينما كانت هناك ثلاث أسباب وهي العبارات رقم (٣، ٦ ،٧) درجة موافقة أحياناً وهي ضمن مدى الموافقة (٢,٦-٣,٤) حيث كان مقدار المتوسط هو (٢،٧١ ، ٢,٨٢ ، ٣,٢٠) على التوالي وبانحراف معياري مقداره (١,٥٤ ، ١,٣٥، ١,٣٦) على التوالي كما يدل على أهمية هذا السبب أن أعلى موافقة كانت العبارة رقم

(٣) التـــي تتعلــق بالتداخـــــل والازدواجيـــة بـــسبب عـــدم وضـــوح الاختصاصات والمهام في الهيكل التنظيـــمي حيث كانت متوســـطها هـــو (٣,٢٠) وانحراف معيـــاري مقدارها(١,٣٦) وهو يدل على أهمية هـــذا السبب حيث تبرز التداخلات في المهام بين الإدارات والأقسام مما يـــؤدي إلى الصراع بشكل واضح كما يتبين من الجـــدول رقـــم (٨) أن أقـــل الفقرات موافقة من مجتمع الدراسة هي الفقرة رقـــم (١٣) التـــي تتعلـــق بالنزعة العدوانية الواضحة لدى بعض العاملين حيث كانت فـــي المرتبـــة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٢) وانحراف معياري (١,١٦) ، مما يعنـــي درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة علـــى عـــدم وجـــود نزعـــة عدوانية في الصراع ، وانخفاض رأى مجتمع الدراسة على ذلك يوضـــحه المقدار المتدني من الموافقة على هذا الـــسبب كمـــا يعكـــسه الانحـــراف المعياري ، كما نلاحظ أن المتوسط الكلي يعتبر قريب من الموافقة أحيانـــاً على مجموعة الأسباب في كونها تعتبرَ وإلى حد كبير هي أسباب أو بعض أسباب الصراع داخل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

مما سبق نستطيع الإجابة على سؤال الدراسة الأول بـــأن درجـــة شـــيوع الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم متوسطة وهو ما تبـــين من خلال عرض المتوسطات السابقة لأسباب الصراع داخل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهـــو بدرجة نادرة .

السؤال الثاني :

ما هي أنواع الصراعات التنظيمية داخل إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

الإجابة على التساؤل السابق تنقسم إلى شقين :

أولاً : بالنسبة للشريحة الأولى (مديرو عموم التربية والتعليم ومساعدوهم):

الجدول رقم (٩)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول أنواع الخلافات داخل إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم .

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحدث الخلافات بين المدير العام وأحد المساعدين	2.05	1.01	نادراً	٦
٢	بين المدير العام من جانب ومساعديه أو أحدهما على الأقل من الجانب الآخر	2.05	1.05	نادراً	٥
٣	بين المدير العام وبعض مدراء الإدارات والأقسام كأفراد	2.23	1.02	نادراً	٣

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	بين المدير العام وبين مدير إدارة معينة	٢,٢١	١,٠٥	نادراً	٤
٥	بين مدراء الإدارات المختلفة في شكل مجموعة ضد مجموعة أخرى	١,٨٧	١,٠٦	نادراً	١١
٦	بين مدراء إدارات معينة كأفراد	٢,٢٥	٠,٩٧	نادراً	٢
٧	داخل بعض الإدارات في شكل مجموعات ضد فرد واحد	٢,٢٦	١,١٥	نادراً	١
٨	بين الإدارات المختلفة في شكل مجموعة ضد أخرى	١,٨٧	١,٢٠	نادراً	١٢
٩	بين إدارتين معينتين في شكل مجموعة ضد أخرى	١,٨٣	١,١٨	نادراً	١٣
١٠	بين أحد مساعدي المدير العام كفرد مقابل فرد آخر	١,٩٦	١,١٢	نادراً	٨
١١	بين أحد مساعدي المدير العام ومدراء بعض الإدارات كفرد مقابل مجموعة	١,٨٢	١,٠٩	نادراً	١٤
١٢	بين مساعدي المدير العام كمجموعة والعاملين في الإدارات والوحدات التابعة لهما كمجموعة ضد أخرى	١,٦٩	١,٠٨	نادراً	١٦

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٣	بين الأفراد داخل نفس الإدارة أو الأفراد المنتسبين لإدارات مختلفة في شكل فرد ضد مجموعة	١,٩٨	١,٠٨	نادراً	٧
١٤	في شكل مجموعات ينتمي أعضاؤها إلى إدارات مختلفة	١,٩١	١,١٧	نادراً	٩
١٥	بين مساعدي المدير العام كطرف ومدراء الإدارات والأقسام كطرف آخر	١,٨٩	١,١٠	نادراً	١٠
١٦	بين مدراء الإدارات كأفراد أو كمجموعات والعاملين (المرؤوسين) كمجموعة أخرى	١,٧٨	٠,٨٦	نادراً	١٥
المتوسط الكلي		١,٩٨	٠,٧٠	نادراً	

يوضح الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على وجود أنواع الصراع سواء أكان فردي فردي أو جماعي جماعي أو جماعي فردي ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-١٦) كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) ، كما يتبين من الجدول أنه رغم تدني موافقة مجتمع الدراسة من مديري التعليم ومساعديهم على درجة بحدوث الخلافات داخل إدارات التربية والتعليم التابعة لهم إلا أن الفقرة التي تتعلق بحدوث خلافات داخل بعض الإدارات في شكل مجموعات ضد

فرد واحد ، كانت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٢,٢٦) وانحراف معياري (١,١٥) ، مما يعني درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة على هذا البند وهو رغم هذه الموافقة النادرة يعتبر عدم تقبل بعض الأفراد داخل إدارة من الإدارات لمدير الإدارة مما يكوّن نوع من الصراع بين تلك المجموعات والأفراد وهذا يدعو ضرورة إلى عملية تحسين اختيار القيادات داخل إدارات التربية والتعليم ، وانخفاض رأى مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه الانحراف المعياري ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة ذات العلاقة حدوث خلاف بين مساعدي المدير العام كمجموعة والعاملين في الإدارات والوحدات التابعة لهما كمجوعة ضد أخرى بمتوسط حسابي (١,٩٦) وانحراف معياري (١,٠٩) ، ورغم أنها أقل الفقرات التي تبين ندرة حدوث الخلافات بين تلك المجموعات إلا أنها توضح حسن اختيار وزارة التربية والتعليم لمديري التعليم ومساعديهم .

مما سبق نستطيع الإجابة عن الجزء الأول من سؤال الدراسة الثاني والذي يوضح درجة الموافقة على حدوث الخلاف داخل إدارات التربية والتعليم هو بنسبة نادرة في المتوسط العام .

ثانياً : بالنسبة لعينة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام :

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول أنواع الصراع في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحدث الخلافات بين المدير العام وأحد مساعديه	٢,٠٨	٠,٩٥	نادراً	١١
٢	تحدث الخلافات بين المدير العام من جهة ومساعديه (أو أحديهما) من جهة أخرى	٢,٠٦	٠,٩٤	نادراً	١٢
٣	تحدث الخلافات بين المدير العام ومدراء بعض الإدارات كفرد مقابل فرد	٢,٢٨	٠,٩٤	نادراً	٨
٤	تحدث الخلافات بين المدير العام وفرد معين من العاملين في الإدارات	٢,٤٥	٠,٩٧	نادراً	٦
٥	تحدث الخلافات بين مساعدي المدير العام كفرد مقابل فرد	٢,٢٥	١,٠٠	نادراً	٩
٦	تحدث الخلافات بين مساعدي المدير العام ومدراء بعض الإدارات والأقسام	٢,٤٥	١,١٨	نادراً	٧

رقم العبارة	نص العبارة	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	تحدث الخلافات بين المدير العام وبعض العاملين بالإدارات كفرد مقابل مجموعة	٢,٠٠	١,٠٦	نادراً	١٣
٨	تحدث الخلافات بين مدراء الإدارات والأقسام المختلفة في شكل فردي	٢,٧٠	١,٢٥	أحياناً	٣
٩	تحدث الخلافات بين بعض العاملين في نفس الإدارة أو القسم كأفراد	٢,٧٤	١,١٧	أحياناً	٢
١٠	تحدث الخلافات بين مساعدي المدير العام وبعض العاملين في الإدارات والأقسام كمجموعة ضد أخرى	٢,١٣	١,١٤	نادراً	١٠
١١	تحدث الخلافات بين المدير الغام ومساعديه كمجموعة ومدراء الإدارات كمجموعة أخرى	١,٩٨	١,١٣	نادراً	١٤
١٢	تحدث الخلافات بين العاملين في نفس الإدارة في شكل مجموعات	٢,٦٠	١,٤٨	أحياناً	٥
١٣	تحدث الخلافات بين فردين من العاملين في إدارات مختلفة	٣,٠٥	١,٢٣	أحياناً	١
١٤	تحدث الخلافات بيت العاملين في مختلف الإدارات في شكل مجموعة ضد أخرى	٢,٦٦	١,٥٠	نادراً	٤
المتوسط الكلي		٢,٣١	٠,٥٢	نادراً	

يوضح الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على أنواع الصراعات من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-١٤) كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) بينما كانت هناك أربع معدلات مرتفعة نوعاً وهي فيما يتعلق بالعبارات رقم (٨، ٩ ،١٢ ، ١٣) لدرجة موافقة أحياناً وهي ضمن مدى الموافقة (٢,٦-٣,٤) حيث كان مقدار المتوسط هو (٢,٧٠ - ٢,٧٤ - ٢,٦٠ - ٣,٠٥) على التوالي وبانحراف معياري مقداره (١,٢٥-١,١٧ - ١,٤٨ - ١,٢٣) على التوالي كما وضح أن أعلى موافقة كانت العبارة رقم (١٣) التي تتعلق بحدوث خلافات بين فردين من العاملين في إدارات مختلفة حيث كانت متوسطها هو (٣,٠٥) وانحراف معياري مقدارها (١,٢٣) وهو يدل على أهمية هذا النوع من أنواع الصراعات إلا إنه قد يكون موجود في أي مجتمع وبتالي لا يعتبر عنصر أساسي من عناصر أو أنواع الصراعات كما يتبين من الجدول أن أقل الفقرات موافقة من مجتمع الدراسة هي الفقرة رقم (١١) التي تتعلق بحدوث الخلافات بين المدير العام ومساعديه كمجموعة ومديري الإدارات كمجموعة أخرى حيث كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٨) وانحراف معياري (١,١٣) ، مما يعني درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة على ندرة حدوث الصراعات بين مديري التعليم ومساعديهم من جهة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام من جهة أخرى في الصراع ، وانخفاض رأى مجتمع الدراسة على ذلك يوضحه المقدار المتدني من الموافقة على هذا النوع من الصراعات كما يعكسه الانحراف

المعياري ، كما نلاحظ أن المتوسط الكلى يعتبر قريب من الموافقة أحياناً على مجموعة أنواع الخلافات في كونها تعتبر وإلى حد كبير هي أنواع موجودة ولكن بنسب قليلة للبعض ونادرة الحدوث للبعض الأخر داخل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

مما سبق نستطيع الإجابة على سؤال الدراسة الثاني بأن درجة حدوث الخلافات المؤدية للصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم متوسطة وهو ما تبين من خلال عرض المتوسطات السابقة لأنواع الخلافات داخل إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مجتمع الدراسة وهو بدرجة نادرة .

ولعل جزئي العينة وهما مديرو عموم التعليم ومساعديهم من جهة ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام من جهة أخرى اتفقوا على ندرة حدوث الخلافات داخل الإدارة وهي إن حدثت فهي خلافات بين أفراد وفي إدارات مختلفة .

<u>السؤال الثالث :</u>

ما هي الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري التعليم ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم (بنين) بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

الإجابة على التساؤل السابق تنقسم إلى شقين :

<u>**أولاً** : بالنسبة للعينة الأولى (مديرو عموم التربية و التعليم ومساعدوهم):</u>

يمكن الإجابة على ذلك وفق ثلاث استراتيجيات هي :

١- إستراتيجيات التفادي والتجنب

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التجنب والتفادي والمتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم.

رقم العبارة	نص عبارات التجنب والتفادي	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تفادي الاطلاع على المشكلات القائمة	٢,٠٠	١,١٥	نادراً	٨
٢	تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٢,٣٠	١,١٥	نادراً	٦
٣	تحاول منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط	٢,٣٧	١,٤٥	نادراً	٤
٤	تحرص على كبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها	٣,١٧	١,١٥	أحياناً	٢
٥	تتفادى الإنصات لشكاوي الأطراف المتصارعة أو التي توجد بينهما خلافات	٢,٠٣	١,١٥	نادراً	٧
٦	تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	٢,٥١	١,٤٥	نادراً	٣
٧	تتفادى مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي تتوقع مسبقاً أن لديهم آراء مخالفة	١,٩٦	١,٦	نادراً	٩

رقم العبارة	نص عبارات التجنب والتفادي	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٨	تحرص على عدم تشجيع الاتصالات الأفقية بين الإدارات المختلفة تفادياً لنشوء صراعات	٢,٢٣	١,٢٣	نادراً	٥
٩	تلتزم جانب الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات	٣,٧٣	١,٤٣	غالباً	١
	متوسط كلي	٢,٤٨	١,٢٣	نادراً	

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التفادي والتجنب في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-٢-٣-٥-٦- ٧-٨) على التوالي كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) بينما كانت هناك فقرة واحدة هي الفقرة رقم (٤) التي تتعلق بكبح الصراعات في مهدها تفادياً لمضاعفاتها حيث كانت ضمن مدى الموافقة أحياناً (٢,٥-٣,٥) ، وكانت هناك فقرة واحدة هي الفقرة رقم (٩) والتي تتعلق بالتزام جانب الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات ، حيث كانت ضمن مدى الموافقة غالباً

(٣,٤- ٤,٢) حيث كانت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,٤٣) ، مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد مجتمع الدراسة على وجود هذه الإستراتيجيات واستخدامها في السيطرة على الصراعات ، وارتفاع رأى مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه الانحراف المعياري ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة بدرجة نادرة هي الخاصة بتفادي مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي تتوقع مسبقاً أن لديهم آراء مخالفة لحل الخلافات والصراعات ، بوسط حسابي (١,٩٦) وانحراف معياري (١,٦) . ولعل ذلك يعود إلى أن التفادي لحدوث الخلافات والصراعات هو طريقة غير مناسبة بوجه عام من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم وهذا يعكسه المتوسط العام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٢,٤٣) وهو يقع في مدى الموافقة نادراً .

٢- إستراتيجيات التنافس :

الجدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التنافس والمتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ..

رقم العبارة	نص عبارة التنافس (الإجبار)	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تتمسك برأيك لإجبار الآخرين على تقديم تنازلات مهما كان هذا الرأي	١,٥٨	١,١٨	نادراً	٦
٢	تتعامل مع موضوعات الخلاف مع الغير على أنها عمليات مكسب أو خسارة	١,٦٠	١,١٨	نادراً	٥
٣	تستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من يخالفونك الرأي ويتمسكون بآرائهم المخالفة لرأيك	١,٣٥	١,١٧	نادراً	٩
٤	تطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الآخرين	١,٥٥	٠,٧٩	نادراً	٧
٥	تفرض على العاملين خططاً وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم لقناعتك بأنها تحقق مصلحة العمل	١,٦٠	٠,٧٨	نادراً	٨

رقم العبارة	نص عبارة التنافس (الإجبار)	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	تحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات	٢,١٩	١,٠٢	نادراً	٤
٧	تعتمد أسلوب القمع حيال أية محاولة وأي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات داخل الإدارة	٣,٣٥	١,٣٩	نادراً	٢
٨	تعتمد سياسة تشجيع المنافسة كبديل للصراعات	٢,٠٧	١,٤١	أحياناً	١
٩	تعتمد إستراتيجية فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء وكمظهر من مظاهر قوة الإدارة	٢,٠٧	١,٤١	نادراً	٣
متوسط كلي		٢,٤٨	١,٤١	نادراً	

يوضح الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التفادي والتجنب في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-٩) جميعها كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦) بينما كانت هناك فقرة واحدة هي الفقرة رقم (٨) التي تتعلق باعتماد سياسة تشجيع المنافسة كبديل للصراعات حيث كانت ضمن مدى الموافقة أحياناً (٢,٧-٣,٥) ،

حيث كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٣٩) ، مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد مجتمع الدراسة على وجود هذه الإستراتيجيات واستخدامها في السيطرة على الصراعات، وارتفاع رأى مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه الانحراف المعياري ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة بدرجة نادراً هي الفقرة رقم (٣) الخاصة باستخدام أسلوب الضغط والتهديد مع من يخالفونك الرأي ويتمسكون بآرائهم المخالفة لرأيك ، بوسط حسابي (١,٣٥) وانحراف معياري (١,١٧) . ولعل ذلك يعود إلى أن سياسة التنافس والإجبار لتلافي حدوث الخلافات والصراعات هو طريقة غير مناسبة بوجه عام من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم وهذا يعكسه المتوسط العام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٢,٤٨) وهو يقع في مدى الموافقة النادرة .

٣- إستراتيجيات التعاون :

الجدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التعاون المتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .

رقم العبارة	نص عبارات التعاون	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحرص على التعرف على المشاكل التي يعاني منها المرؤوسين وتساعد في حلها	٤,٠٨	١,٠٥	غالباً	٧
٢	تحرص على تهيئة المناخ المناسب للجميع تفادياً لأي إشكالات	٣,٩١	١,٥١	غالباً	٨
٣	تعتقد أن أسلوب التجنب من مظاهر الضعف للإدارة	٣,٤١	١,٦٨	أحياناً	١٠
٤	تجمع بين خبرتك وخبرات الآخرين بهدف اتخاذ القرارات على أسس علمية مدروسة	٤,٣٠	١,٢٤	دائماً	٤
٥	تتفهم وجهات نظر جميع العاملين بالإدارة وتحرص على إعطاء الجميع فرصة المشاركة وإبداء الرأي	٤,٣٩	١,١٠	دائماً	٢
٦	تحاول وضع أهداف مشتركة تعرف أنه لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع	٤,٣٢	١,١٩	دائماً	٣

رقم العبارة	نص عبارات التعاون	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	تحاول تحقيق حد أدنى من التعاون مع الإبقاء على روح المنافسة داخل الإدارة	٣,٨٥	١,٣٦	غالباً	٩
٨	تحرص على مساعدة العاملين في الشعور بالرضا الوظيفي	٤,١٢	١,٢٦	غالباً	٥
٩	تشجيع الاتصالات الرأسية بين القاعدة والقيادة وبالعكس	٤,٤٢	٠,٨٢	دائماً	١
١٠	تشجع الاتصالات الأفقية بين الإدارات والأقسام المختلفة	٤,٠٨	١,٠٦	غالباً	٦
١١	تشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بنوعيها بين مختلف الإدارات ووتيرتها	٣,٠٨	١,٤٩	أحياناً	١١
	متوسط كلي		٤,٠٠	٠,٨٨	غالباً

يوضح الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التعاون في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ، يتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-٢-٧-٨-١٠) جميعها كانت ضمن مدى الموافقة غالباً (٣,٤-٤,٢) بينما كانت أربع فقرات في مدى الموافقة دائماً والذي يتراوح بين (٤,٢- ٥) وهي الفقرات بالأرقام (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٩) على التوالي بينما كانت هناك فقرتين هما رقم (٣ و ١١) على التوالي تقع

ضمن مدى الموافقة أحياناً وهي الاعتقاد بأن أسلوب التجنب من مظـــاهر الضعف للإدارة و شعور مدير التعليم ومـــساعديه بالرضـــا عـــن حجـــم الاتصالات بنوعيها بين مختلف الإدارات ووتيرتها حيث كانت ضمن مدى الموافقة أحياناً (٢,٥-٣,٥) ، ومن خلال الجدول رقم(١٣) يتضح أيضاً أن العبارات رقم (٩) (تشجيع الاتصالات الرأســية بــين القيــادة والقاعــدة وبالعكس) وقد احتلت الترتيب التنازلي (١) من حيث الأهميــة وبلـــغ متوسطها الحسابي (٤,٤٢) وانحـــرافها المعياري (٠,٨٢) ، مما يعني درجة موافقة عالية جداً من أفراد مجتمـــع الدراســـة علـــى وجـــود هـــذه الإستراتيجيات واستخدامها فـــي السيطرة على الصراعات ، وارتفاع رأي مجتمع الدراسة فيما يتعلق بذلك يعكسه الانحراف المعياري أيضاً ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة بدرجة أحياناً هي الفقرة رقم (١١) والخاصة بشعور مدير التربية والتعليم ومساعديه بالرضا عـــن حجـــم الاتـــصالات بنوعيها بين مختلف الإدارات ووتيرتها بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٤٩) . ولعل ذلك يعود إلى أن سياسة التعاون واســـتراتيجياتها المتبعة في تلافي حدوث الخلافات والصراعات هي طريقة مناسبة بوجـــه عام من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم وهذا يعكسه المتوسط العـــام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٤,٠٠) وهو يقع في مـــدى الموافقـــة غالباً ..

ثانياً : بالنسبة للشريحة الثانية (مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام) :

يمكن الإجابة على ذلك وفق ثلاث استراتيجيات هي :

١- إستراتيجيات التفادي والتجنب :

الجدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التجنب والتفادي المتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .

رقم العبارة	نص عبارات التجنب والتفادي	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يتفادى المدير العام الإطلاع على المشكلات الناشئة والمستحدثة	١,٩٩	١,١١	نادراً	٧
٢	يتفادى مساعدا المدير العام أو أحدهما الاطلاع على المشكلات القائمة	١,٩٢	١,٠٦	نادراً	٩
٣	يتفادى مدير عام الإدارة ومساعداه "أو أحدهما) الاطلاع على بعض المشكلات	١,٩٧	١,١٠	نادراً	١٠
٤	يحاول المدير العام ومساعداه تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٢,٢٨	١,١٦	نادراً	٤
٥	يحاول مساعدا المدير العام كلاهما أو أحدهما تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٢,١٦	١,١٢	نادراً	٥

رقم العبارة	نص عبارات التجنب والتفادي	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٦	يتفادى المدير العام تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	١,٩٩	١,١٤	نادراً	٨
٧	يتفادى مساعدا المدير العام (أو أحدهما) تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	٢,٤٩	١,٤٢	نادراً	١
٨	يتفادى مساعدا المدير العام أو أحدهما مناقشة تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	٢,٤٩	١,٣٣	نادراً	٢
٩	يتفادى المدير العام مناقشة القضايا الخلافية مع الأفراد الذين لا يتفق معهم في الرأي	٢,١٦	١,١٧	نادراً	٦
١٠	يتفادى مساعدا المدير العام أو أحدهما مناقشة القضايا الخلافية مع الأفراد الذين لا يتفقون معه (معهما) في الرأي	٢,٣٩	١,٢٣	نادراً	٣
متوسط كلي		٢,١٨	٠,٨٠١	نادراً	

يوضح الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التفادي والتجنب في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ،

ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١ و ١١) على التوالي كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨ و ٢,٦) ورغم أن جميع العبارات من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في استراتيجيات التجنب والتفادي تقع ضمن مدى الموافقة نادراً إلا إنه يمكن الإطلاع على الفقرة التي كانت في المرتبة الأولى وهي العبارتين رقم (٧ – ٨) على التوالي ((يتفادى مساعد المدير العام أو أحدهما تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة و يتفادى المدير ومساعده الإنصات لشكاوي الأطراف المتصارعة)) بمتوسط حسابي (٢,٤٩) للفقرتين على التوالي وانحراف معياري (١,٤٢) ، مما يعني درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة على وجود هذه الإستراتيجيات واستخدامها في السيطرة على الصراعات ، وانخفاض رأي مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه أيضاً الانحراف المعياري ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة بدرجة نادرةً هي الخاصة بتفادي الإطلاع على بعض المشاكل لحل الخلافات والصراعات ، بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري بمعدل (١,١٠) ولعل ذلك يعود إلى أن التفادي لحدوث الخلافات والصراعات هو طريقة غير مناسبة بوجه عام من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وهذا يعكسه المتوسط العام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٢,١٨) وهو يقع في مدى الموافقة النادرة .

٢- إستراتيجيات التنافس :

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التنافس المتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .

رقم العبارة	نص عبارات التنافس (الإجبار)	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يحاول المدير العام منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط	٢,٢٠	١,١٩	نادراً	١
٢	يحرص المدير العام على الوقوف في صف الطرف الأقوى	٢,٠١	١,٢٤	نادراً	٦
٣	يميل المدير العام إلى الأخذ برأي أفراد بعينهم على حساب الآخرين	٢,١٢	١,٢٥	نادراً	٣
٤	يعمل مساعدا المدير العام على تقريب طرف أو أطراف معينة وإقصاء الأطراف الأخرى	٢,١٥	١,٣٠	نادراً	٤
٥	يتمسك المدير العام برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات	٢,١٧	١,١٩	نادراً	١١
٦	يتمسك مساعدا المدير العام (أو أحدهما على الأقل) برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات	١,٧٤	١,١١	نادراً	١٤

رقم العبارة	نص عبارات التنافس (الإجبار)	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	يتعامل المدير العام مع موضوعات الخلاف والصراع على أنها عمليات مكسب وخسارة	١,٨١	١,١٢	نادراً	١٣
٨	يتعامل مساعدا المدير العام أو أحدهما مع موضوعات الخلاف والصراع على أنها عمليات مكسب أو خسارة	١,٨١	١,١٢	نادراً	١٠
٩	يقوم المدير العام بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المخالفة لرأيه	١,٨٧	١,١٧	نادراً	١٢
١٠	يطبّق المدير العام العقوبات في حالة الاختلاف مع الآخرين في الرأي، ويستخدم النظام بشدة معهم	٢,١٢	١,٢٧	نادراً	٨
١١	يضيق المدير العام ذرعاً بالآراء المخالفة لكنه لا يلجأ لتطبيق عقوبات على من يختلفون معه في الرأي	١,٨٧	١,٠٦	نادراً	٥
١٢	يفرض المدير العام على العاملين خططاً وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم	١,٩٠	١,٠٦	نادراً	٩

رقم العبارة	نص عبارات التنافس (الإجبار)	عينة الدراسة ن = ٢١٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٣	يفرض المدير العام على مدراء الإدارات والأقسام والعاملين خططاً وبرامجاً بدون استشارتهم فيها	١,٧٨	١,١٠	نادراً	٧
١٤	يحاول المدير العام الحديث بشكل متواصل خلال الاجتماعات الرسمية لعدم إتاحة الفرصة الكافية للآراء المخالفة لرأيه	١,٩٨	٠,٧٠	نادراً	١٢
	متوسط كلي	٢,٢٠	١,١٩	نادراً	

يوضح الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التنافس والإجبار في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-١٤) جميعها كانت ضمن مدى الموافقة نادراً (١,٨-٢,٦)، وتبرز من بين الفقرات لهذه الإستراتيجية (رغم مدى الموافقة النادرة من مجتمع الدراسة) الفقرة رقم (١) والتي تفيد محاولة المدير العام منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط ، حيث كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (١,١٩) ، مما يعني

درجة موافقة نادرة من أفراد مجتمع الدراسة على وجود هذه الإستراتيجيات واستخدامها في السيطرة على الصراعات ، وانخفاض رأى مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه أيضاً الانحراف المعياري ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة هي الفقرة رقم (٦) والخاصة باستخدام أسلوب التمسك بالرأي لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات ، بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (١,١١) . ولعل ذلك يعود إلى أن سياسة التنافس والإجبار لتلافي حدوث الخلافات والصراعات هي طريقة غير مناسبة بوجه عام من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وهذا يعكسه المتوسط العام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٢,٢٠) وهو يقع في مدى الموافقة النادر .

٣- إستراتيجيات التعاون :

الجدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات فئات الدراسة حول إستراتيجية التعاون المتبعة في إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية .

رقم العبارة	نص عبارات التعاون	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يسعى المدير العام ومساعداه "أو أحدهما على الأقل" لإيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين	٣,١٧	١,٣٨	أحياناً	٤
٢	يستفسر المدير العام عن المشاكل التي تواجه العاملين	٣,١٠	١,٣٨	أحياناً	٥
٣	يجمع المدير العام بين خبرته وقدراته وخبرات الآخرين وآرائهم بهدف التوصل إلى القرار الصحيح والمناسب	٣,١٩	١,٤٨	أحياناً	٣
٤	يحرص المدير العام على الوقوف إلى جانب الجميع أو الأغلبية بدون تحيز لطرف معين	٣,٢٧	١,٣٨	أحياناً	٢

رقم العبارة	نص عبارات التعاون	عينة الدراسة ن = ٥٦			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٥	يحاول المدير العام تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين والمرؤوسين وتقريب وجهات النظر المختلفة بدون تمييز	٢,٩٣	١,٤٨	أحياناً	٧
٦	يحاول المدير العام وضع أهداف مشتركة لا يمكن إنجازها إلا بتعاون الجميع	٣,٠٦	١,٥٥	أحياناً	٦
٧	يحرص مساعدا المدير العام أو أحدهما على الأقل على تشجيع روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد	٣,٣٥	١٠٥٥	أحياناً	١
متوسط كلي		٣,١٦	١,٦١	أحياناً	

يوضح الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لمدى الموافقة على استخدام استراتيجيات التعاون في مواجهة الصراعات في إدارة التربية والتعليم (بنين) ، ويتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (١-٧) جميعها كانت ضمن الموافقة أحياناً (٢,٥-٣,٥) ، في حين كانت العبارة رقم (٧) والتي تعبر عن تشجيع روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف

معياري (١,٥٥) ، مما يعني درجة موافقة أحياناً من أفراد مجتمع الدراسة على وجود هذه الإستراتيجيات واستخدامها في السيطرة على الصراعات ، وارتفاع رأى مجتمع الدراسة على ذلك يعكسه الانحراف المعياري أيضاً ، وكانت أدنى فقرة من فقرات الموافقة بدرجة أحياناً هي الفقرة رقم (٥) والخاصة بتفهم المدير العام مواقف ووجهات نظر العاملين والمرؤوسين وتقريب وجهات النظر المختلفة بدون تمييز وذلك بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,٤٨) . ولعل ذلك يعود إلى أن سياسة التعاون واستراتيجياتها المتبعة في تلافي حدوث الخلافات والصراعات هي طريقة مناسبة بوجه عام من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم وهذا يعكسه المتوسط العام والكلي لهذه الإستراتيجية والذي بلغ (٣,١٦) وهو يقع في مدى الموافقة أحياناً .

مما سبق نستطيع الإجابة على سؤال الدراسة الثالث بأن الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل المديرين ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر مجتمع الدراسة) هي في غالبها تتفق على أهمية إستراتيجيات التعاون وهو ما تبين من خلال عرض المتوسطات السابقة لأنواع الاستراتيجيات المتبعة داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة وهو بدرجة غالباً .

السؤال الرابع :

ما هي الاستراتيجيات المثلى المقترحة لإدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم البنين بالمملكة العربية السعودية ؟ (من وجهة نظر القياديين في هذه الإدارات) .

الجدول رقم (١٧)

يبين المتوسطات الكلية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات إدارة الصراع:

الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التفادي	٢,٣٣	١,٢٣	نادراً	٣
التنافس	٢,٣٤	١,١٠٩	نادراً	٢
التعاون	٣,٦	١,٦١	غالباً	١

حيث يبين الجدول السابق ارتفاع درجة الموافقة على إستراتيجية التعاون ثم إستراتيجية التنافس والإجبار والفروق بين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فرق بسيط يدل على إجماع أفراد الدراسة على أهمية التعاون كإستراتيجية مهمة وفعالة ومُثلى في إدارة الصراع .

السؤال الخامس :

ما هي العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ؟

يمكن التعرف على العلاقة بينهما من خلال إيجاد العلاقة الإرتباطية والجدول التالي يبين تلك العلاقة .

جدول رقم (١٨)

العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأنواعه ←

أنواع / استراتيجيات	فرد ضد فرد	فرد ضد مجموعة	مجموعة ضد مجموعة
التفادي	**٠,٢٣٥	**٠,٢١٥	٠,٠٤٥
التنافس	**٠,٣٨	**٠,٣٩٩	**٠,٣٤٣
التعاون	٠,٧.-	٠,٠٩.-	٠,٤٢٨*-

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود دلالة ارتباطية بين إستراتيجية التفادي (التجنب) وكُلاً من نوع فرد ضد فرد وفرد ضد مجموعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في حين لا توجد دلالة لمجموعة ضد مجموعة مع هذه الإستراتيجية ، والارتباط موجب .

وجود دلالة ارتباطية بين إستراتيجية التنافس (الإجبار) وكُلاً من نوع فرد ضد فرد وفرد ضد مجموعة ومجموعة ضد مجموعة مع هذه الإستراتيجية وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) والارتباط موجب

وهذا الارتباط الموجب يعني أن الزيادة في استخدام الإستراتيجيات السابقة تعني بالضرورة الزيادة في أنواع الصراعات .

عدم وجود دلالة ارتباطية بين إستراتيجية التعاون وكُلاً من نوع فرد ضد فرد وفرد ضد مجموعة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في حين توجد دلالة لمجموعة ضد مجموعة مع هذه الإستراتيجية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) والارتباط سالب .

وهذا الارتباط السالب يعني أن الزيادة في استخدام إستراتيجيات التعاون يعني بالضرورة نقص في ظهور تلك الأنواع من الصراعات .

السؤال السادس :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول أنـــواع الصراعات التنظيمية الموجودة داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ؟ .

جدول رقم (١٩)

نتيجة اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات مـــديري التعليم ورؤساء الأقسام حول أنواع الصراعات التنظيمية .

أنـــواع	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
فرد	مديري تعليم	٥٦	٢,٤١٥٠	٠,٦٩٣٧	٢,٨٠	٠,٠٠٥	دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,٣٥٢٦	٠,٥١٠٢			
فرد ومجموعة	مديري تعليم	٥٦	٢,٥١٢٠	٠,٧٨٢٨	٢,١٣	٠,٠٣	دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,١٤٤٤	٠,٧١٧١			
مجموعة	مديري تعليم	٥٦	٢,٧٠٠٠	١,٠٦٩٨	٢,٩٠	٠,٤	غير دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,٢٩٤٨	٠,٧١٤٧			
كلي	مديري تعليم	٥٦	٢,٣٥٢٦	٠,٥١٠٢	١,١٦	٠,٢٤	غير دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,٣٠٨٦	٠,٩١٢٢			

من الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالـــة إحـــصائية علـــى آراء مجتمع الدراسة حول أنواع الصراعات التنظيمية لنوع فرد ضد فرد وفرد ضد مجموعة حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٨٠-٢,١٣) علـــى التـــوالي ، مستوى الدلالة بلغ (٠,٠٠٥- ٠,٠٣) على التـــوالي وهـــو أقـــل مـــن

(٠,٠٥) وجميعها لصالح مديري التعليم في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجموعة ضد مجموعة ولا توجد فروق بالشكل الملاحظ في مجموع الأنواع .

السؤال السابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية ؟ .

جدول رقم (٢٠)

نتيجة اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات مديري التربية والتعليم للبنين ورؤساء الأقسام حول الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية.

الاستراتيجيات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
التفادي	مديري تعليم	٥٦	٢,١٠٧٠	٠,٧٨٤٠	١,٣٦	٠,١٧٠	غير دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,٢٥٦٠	٠,٨١٢٥			
التنافس	مديري تعليم	٥٦	٢,٠٦٣٦	٠,٦٧٠٩	١,٥٨	٠,١١٠	غير دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	١,٩١١٩	٠,٧٢٧٥			
التعاون	مديري تعليم	٥٦	٢,٩١٤٣	١,٠٠٣١	٣,١٣	٠,٠٠٢	دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٣,٣٧١٩	١,١٢٦٤			
كلي	مديري تعليم	٥٦	٢,٣٦١٦	٠,٥٦١٩	٢,٠٦	٠,٠٤	دالة
	رؤساء أقسام	٢٧٢	٢,٥١٣٣	٠,٥١٦٧			

من الجدول السابق يتبين وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية على آراء مجتمع الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراعات لإستراتيجية التعـاون وللإستراتيجيات بمجموعها حيث بلغت قيمة (ت) (٣,١٣-٢,٠٦) على التوالي أما مستوى الدلالة فقد بلغ (٠,٠٠٢- ٠,٠٤) على التوالي وهو أقل من (٠,٠٥) وجميعها لصالح رؤساء الأقسام في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات التفادي والتنافس بالشكل الملاحظ في مجموع الاستراتيجيات .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

- ملخص لأهم النتائج
- التوصيات
- الدراسات المقترحة

ملخص لأهم نتائج الدراسة :

على ضـــوء ما قام به الباحـــث من عـــرض النتائج وتحليلها فقـــد تـــم التوصل إلى :

١- التركيز على أهمية الدور الذي يؤديه مدير عام التربية والتعليم فـــي إدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارة التربية والتعليم مهما كان حجم تلك الصراعات أو نوعها، وهو ما أكدت عليـــه جميـــع الدراســـات السابقة .

٢- كشفت الدراسة عن وجود أنواع قليلة للصراعات بدء من فرد ضـــد فرد أو فرد ضد مجموعة أو مجموعة ضد مجموعـــة وكانـــت فـــي مجموعها بدرجة قليلة بما يقارب (٣٠%) ، وبلغ المتوسط الحسابي العام (١,٩٨) والدال على الموافقة القليلة لإجابات أفـــراد مجتمـــع الدراسة وبانحراف معياري (٠,٧٠) .

٣- تبين أن أسباب الصراع في إدارات التربية والتعليم متنوعـــة فكـــان رأي مديري التعليم أنها في مجملها قليلة ولعل أكثرها موافقـــة هـــو قلـــة التعاون بين مدير عـــام التعليم ومساعديه بمتوســـط حـــسابي (١,٨٣) ، وبالنسبة لرأي رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (٢,٤٧)

٤- بينت الدراسة أن درجة حـــدوث الخلافـــات المؤديـــة للـــصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم متوسطة أو أقل من ذلك وهو ما تبين من خلال عرض المتوسطات السابقة لأنواع الخلافات حيث بلغ المتوســـط الحـــسابي الكلـــي (٣،١٣) وبـــانحراف معيـــاري (٠,٥٢).

٥- تبين أن إستراتيجيات إدارة الصراع في إدارات التربية والتعليم بشكل عام تميل أكثر نحو إستراتيجيات التعاون بمتوسط حـــسابي (٤,٠٠) وبالنسبة لرأي رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (٣,١٦) .

٦- أظهر مجتمع الدراسة جدوى إستراتيجيات التنـــافس والتفـــادي وإن وجدت فهي بدرجة قليلة ونادرة ، ففيما يتعلق بإستراتيجية التنـــافس فقـــد بلـــغ المتوسط الحســـابي (٢,٤٨) والانحـــراف المعيـــاري (١,٤١) . أما بالنسبة لاستراتيجيات التفادي فقـــد بلـــغ المتوســـط الحسابي (٢,١٨) وبانحراف معياري (٠,٨٠١) ..

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل مـــن مـــديري عموم التربية والتعليم ومساعديهم من جهة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام من جهة أخرى وذلك حول أنواع الصراعات التنظيمية لنوع فرد ضد فرد وفـــرد ضـــد مجموعـــة حيـــث بلغـــت قيمـــة (ت) (٢,٨٠-٢,١٣) على التوالي مستوى الدلالة بلغ (٠,٠٠٥- ٠,٠٣) على التوالي وهو أقل من (٠,٠٥) وجميعها لصالح مـــديري التربيـــة

والتعليم في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجموعة ضد مجموعة ولا توجد فروق بالشكل الملاحظ في مجموع الأنواع .

٨- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أراء مجتمع الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراعات لإستراتيجية التعاون وللإستراتيجيات بمجموعها حيث بلغت قيمة (ت) (٣,١٣-٢,٠٦) على التوالي أما مستوى الدلالة فقد بلغ (٠,٠٠٢- ٠,٠٤) على التوالي وهو أقل من (٠,٠٥) وجميعها لصالح رؤساء الأقسام في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات التفادي والتنافس بالشكل الملاحظ في مجموع الاستراتيجيات .

٩-عدم وجود دلالة ارتباطية بين إستراتيجية التعاون وكلاً من نوع فرد ضد فرد وفرد ضد مجموعة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في حين توجد دلالة لمجموعة ضد مجموعة مع هذه الإستراتيجية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) والارتباط سالب .

التوصيات :

بناء على النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة فإن الباحث يوصي ببعض التوصيات التي قد تساهم في تعزيز فاعلية إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنين بمختلف أنحاء المملكة العربية السعودية ويمكن عرضها في النقاط التالية :

١- تشجيع مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين على عقد اجتماعات دورية مع منسوبي إداراتهم للتفاكر والتشاور وأيضاً التقصي والتحرّي إن كانت هناك صراعات أو خلافات أو حتى مشاكل تعوق انسيابية العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها من خلال توسيع قاعدة المشاركة في الرأي واتخاذ القرارات ..

٢- حث مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين على التعرف على أسباب الصراع الموجود داخل إداراتهم وأنواعه ومداه وذلك للعمل المخطط لاحتوائه والسيطرة عليه أو بالأحرى إدارته بالصورة التي تعود بالنفع على سير العمل ..

٣- دعوة مدراء العموم في إدارات التربية والتعليم للبنين ومساعديهم لإجراء مراجعات مستمرة للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات وبصورة دورية ومن خلال التفاكر والتشاور مع جميع الأطراف المعنية وصولاً للحلول المرضية للجميع والتي تساهم في تجويد الأداء وترقية العمل ..

٤- العمل على توضيح أهمية وكيفية إدارة الصراعات التنظيمية داخل إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية والاستراتيجيات المختلفة القابلة للاستخدام وذلك من خلال عقد دورات تدريبية قصيرة ومتوسطة الأجل لمدراء عموم التعليم ومساعديهم ..

٥- ضرورة التوسع في استخدام إستراتيجيات التعاون داخل إدارات التربية والتعليم ..

٦- إقامة دورات لمنسوبي إدارات التربية والتعليم حول مفهوم العمل كفريق وزيادة فعالية فرق العمل لأنها تسيطر على كثير من الخلافات ..

٧- أهمية نشر الوعي بين منسوبي إدارات التربية والتعليم على دور الأخوة والتعاون بين الأفراد وتطبيق روح التسامح والحب والإخاء وذلك من خلال المؤتمرات والندوات والاجتماعات الدورية ..

٨- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية ..

٩- إخضاع الهيكل التنظيمي المعتمد لإدارات التربية والتعليم للبنين للمراجعة الشاملة وبصورة دورية لمواكبة المستجدات والأخذ بكل جديد نافع مما لا يتعارض وتعاليم شرعنا الحنيف وثوابت المجتمع

السعودي وتقاليده وأيضاً للحد من التداخل في الواجبات والاختصاصات منعاً للاحتكاكات والسلبيات التي تعوق انسيابية العمل والبطء في اتخاذ القرارات بسبب الروتين والاستفادة من الخبرات العلمية والإدارية والتربوية وأيضاً كل جديد في علم الإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة وطرق اختيار القادة مع العمل على الاستفادة من تجارب الآخرين وخاصة في الدول الإسلامية عامة والدول المجاورة التي تتشابه ظروفها مع ظروف المملكة العربية السعودية من حيث وحدة العقيدة واللغة والثقافة والعادات والتقاليد ..

الآليات المقترحة لوضع توصيات الدراسة موضع التنفيذ :

١/ ضرورة عقد دورات تدريبية قصيرة ومتوسطة الأجل لمدراء عموم إدارات التربية والتعليم للبنين ومساعديهم لإطلاعهم على طرق واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وبحيث أن تكون هذه الدورات مبرمجة وفق جداول زمنية محددة خلال الإجازات الرسمية..

٢/ إلزام مدراء العموم بعقد اجتماعات دورية مع منسوبي إداراتهم للتفاكر والتشاور والمشاركة في إصدار القرارات ..

٣/ إلزام مدراء العموم بالتقصي لمعرفة أنواع وأسباب الصراعات داخل إداراتهم والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة العمل ، وتقديم تقارير بذلك وتشجيع نهج العمل كفريق بين منسوبي إداراتهم مع التحفيز للمتميزين لإزكاء روح التنافس الشريف ..

٤/ ضرورة إحالة الهيكل التنظيمي المعتمد لإدارات التربية والتعليم للبنين إلى جهة متخصصة لإخضاعه لمراجعة دقيقة وشاملة والنظر في المقترحات الواردة ضمن هذه الدراسة وغيرها للعمل بها إذا رؤى أنها مناسبة ..

الدراسات المقترحة :

١/ دراسة إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم للبنـــات بالمملكة العربية السعودية من حيث أســـبابها وأنواعهـــا والاســـتراتيجيات المتبعة في إدارتها ..

٢/ دراسة إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية مقارنة بإدارة الصراعات التنظيمية فـــي إدارات التربيـــة والتعليم بإحدى دول مجلس التعاون الخليجي (دراسة مقارنة) .

٣/ دراسة إدارة الـــصراعات التنظيميـــة فـــي إدارات التربيـــة والتعلـــيم بالممـــلكة العـــربية السعـــودية مقارنة بنظـــائرها في دول عربية معينـــة (دراسة مقارنة)

٤/ دراسة إدارة الصراعات التنظيمية في إدارات التربية والتعلـــيم للبنـــين بالمملكة العربية السعودية مقارنـــة بنظائرهـــا فـــي دول غربيـــة معينـــة (دراسة مقارنة) .

٥/ دراسة مدى تأثير البيئة المحلية والموروثات في أسباب وأنواع وطرق إدارة الصراعات التنظيمية عامة (دراسة حالة خاصة ، كدولة المغـــرب مثلاً) .

قائمة المصادر و المراجع

أولاً : المصادر

ثانياً : المراجع

المصادر و المراجع

أولاً : المصادر

أ. القرآن الكريم.

ب. السنة النبوية.

ثانياً : المراجع

أ. المراجع العربية :

١- الآنسي ، عبدالله علي ، وباقارش صالح سالم (١٩٩٣م) : مشكلات وقضايا تربوية معاصرة ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة : دار الثقافة للطباعة .

٢- الأنصاري ، علي رفاعة (١٩٨٣م) . إستراتيجية المشروعات ، سياسات إدارية . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية : دار تكنوبرنت.

٣- بدر ، حامد أحمد رمضان (١٩٩٤م) . قراءات في السلوك التنظيمي. القاهرة ، الطبعة الأولى : دار النهضة العربية .

١- بدر ، حامد أحمد رمضان (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي . الكويت، الطبعة الأولى : دار القلم للنشر والتوزيع .

٥- الجلال ، عبدالعزيز عبدالله (١٩٨٥م) . تربية اليسر وتخلف التنمية، (الكويت) : سلسلة عالم المعرفة .

٦- الحقيل ، سليمان عبدالرحمن (١٩٩٤م) . الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الطبعة السادسة . الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع .

٧- الخضيري ، محسن أحمد - (ب . ت) ، إدارة الأزمات . الطبعة الثانية . القاهرة : مكتبة مدبولي .

٨- رضوان ، أبو الفتوح ، وبدران مصطفى ، وغنام محمد أحمد ، وسلامة أحمد عبدالعزيز (١٩٨٣م) . المدرس في المدرسة والمجتمع . القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية .

٩- رفاعي ، محمد رفاعي (١٩٨١م) . السلوك الإنساني في التنظيم. الكويت : مكتبة النهضة العربية .

١٠- زيدان ، محمد مصطفى ، وحسين منصور (١٩٧٦م) . سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي . القاهرة : مكتبة غريب .

١١- سيزلاقي وجي والاس (١٩٩١م) . السلوك التنظيمي والأداء . (ترجمة جعفر أبو القاسم) ، من مطبوعات معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض .

١٢- الطويل ، هاني عبدالرحمن (١٩٨٦م) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي . عمان (الأردن) : نشر بدعم من الجامعة الأردنية .

١٣- الطجم ، عبدالله وطلق السواط (١٩٩٤م ، ١٤١٥هـ) . السلوك التنظيمي . جدة : الطبعة الأولى : دار النوابغ .

١٤-عامر ، سعيد يس عامر وعلي محمد عبدالوهاب (١٩٩٤م) . الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة . القاهرة ونيوجيرسي _ مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري ، (مصر الجديدة / القاهرة) .

١٥- عبدالوهاب ، جلال (١٩٨٤م) . العلاقات الإنسانية والإعلام . الطبعة الأولي ، (الكويت) : منشورات ذات السلاسل .

١٦- العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٣م) ، إدارة السلوك التنظيمي . الرياض : الطبعة الأولى : مرامر للطباعة .

١٧- العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٥م) ، السلوك التنظيمي . الرياض: الطبعة الأولى : من منشورات معهد الإدارة العامة .

١٨- عسكر ، علي (١٩٨٧م) ، السلوك التنظيمي في المجال التربوي الكويت . الطبعة الأولى : دار القلم للنشر والتوزيع .

١٩- عودة ، محمد (بدون تاريخ) ، أسس علم الإجتماع _ بيروت : دار النهضة العربية .

٢٠- فهمي ، محمد سيف الدين وحسن محمود (١٩٩٣م) ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية _ الطبعة الأولى : الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٢١- فيغر ، إيزابيل ، ودنلاب جين (١٩٩٣م) _ الإشراف التربوي على المعلمين ، (ترجمة محمد عيد ديراني) _ عمان : منشورات الجامعة الأردنية .

٢٢- القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٣م) . السلوك التنظيمي _ عمان (الأردن) . الطبعة الثانية : دار المستقبل .

٢٣- كامل ، مصطفى (١٩٩٤م) ، إدارة الموارد البشرية _ القاهرة ، الطبعة الأولى : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

٢٤- ماهر ، أحمد (١٩٩٥م) ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات الطبعة الخامسة : مركز التنمية الإدارية . جامعة الإسكندرية .

٢٥- مرسي ، محمد منير (١٩٨٤م) ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها _ القاهرة ، الطبعة الثانية : عالم الكتب .

٢٦- المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥م) . السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس . عمان (الأردن) . الطبعة الثانية : دار الفكر .

٢٧- ملائكة ، عبدالعزيز محمد (١٩٨٩م) ، تنمية مهارات القيادة الإدارية ، جدة .

٢٨- ناصر ، إبراهيم (١٩٩٢م) علم الاجتماع التربوي . عمان (الأردن) . الطبعة الأولى : مكتبة الرائد العلمية .

٢٩- نيول ، كلارنس (١٩٩٣م) . السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (ترجمة محمد خليل وطه الياس) . الطبعة الثانية . عمـــان : دار مجدلاي .

٣٠- هلال ، محمد عبدالغني حسن (١٩٩٦م) . مهارات إدارة الأزمات الطبعة الأولى : مركز تطوير الأداء والتنمية _ مصر الجديدة .

٣١- وايلز ، كيمبول (١٩٨٢م) . نحو مدارس أفضل . (ترجمة فاطمة محجوب) ، الطبعة الثالثة . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

ثالثاً : الدراسات والبحوث :

١- إمام ، موسى (١٩٧٧م) . ظاهرة النزاع في المنظمـــات . مجلـــة الإدارة العامة العدد العشرون ، معهد الإدارة العامة (المملكة العربية السعودية) .

٢- باشميل ، عمر أحمد (١٤١٧هـــ) . استراتيجيات إدارة الخلافـــات لدى المديرين الأكاديميين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير) مكتبة كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٣- بدر ، حامد أحمد رمضان (١٩٨٩م) _ إدارة الخلافات التنظيميـــة بين المديرين بمشروعات الإنشاءات في بعض المنظمات بجمهورية مصر العربية _ كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية / جامعـــة الكويت ..

٤- حسن ، فالح محمد (١٩٨٤م) . الإستراتيجية الإدارية . المجلة الثقافية (الأردن) ، العدد الرابع ..

٥- الحصيني ، إبراهيم صالح (١٤١٢هـ) . الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى . رسالة ماجستير ، مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ..

٦- الحنيطي ، محمد فالح (١٩٩٠م) . الصراع التنظيمي ، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن : دراسات في العلوم الإنسانية ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان (الأردن) ..

٧- الديب ، مدحت محمد (١٩٨٧م) . جوانب في الصراع التنظيمي: المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية _ عمان (الأردن) ..

٨- الرحيم ، أفضال (ترجمة محمد حسنين) (١٩٨٦م) إستراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة _ المجلة العربية للإدارة ، المجلد العاشر ، العدد الأول ..

٩- زايد ، عادل محمد (١٩٩٥م) . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة _ مجلة الإدارة العامة،

المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الرابع ، الرياض (المملكة العربية السعودية) .

١٠- الزهراني ، عبدالله أحمد عبدالله (١٤١٩هـ _ ١٤٢٠هـ) _ إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١١- عساف ، عبدالمعطي (١٩٨٤م) ، النزاع التنظيمي _ مجلة الإدارة العامة ، العدد (٤١) ، الرياض (المملكة العربية السعودية) .

١٢- عسكر ، سمير أحمد (١٩٨٣م) . دور الصراع في الإدارة _ المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان (الأردن) .

١٣- عيد ، رمضان أحمد (١٩٩٧م) . إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية ، دراسة تحليلية _ مجلة الفيصل _ العددين (٢٤٨) ، (٢٤٩) .

١٤- قمبر ، محمود (١٩٨٨م) . أدوار المدرس الوظيفية . دراسات وبحوث في التربية . المجلد السابع عشر . مركز البحوث التربوية، جامعة قطر ..

رابعاً : المراجع الأجنبية :

1- Antonecchia, Donald (1983) . Classroom Conflict Management and Secondary Teachers, Job Satisfaction, Yeshva University, U.S.A.

2- Bernard , C. , The Function of the Executive. Cambridge, mass. : University Press, 1983.

3- Billie, Peckham (1993) . the Relationship of Preference Conflict Management Strategy and Perceived Stress In Teachers of the Texas Secondary Schools . Lasierra University, U.S.A.

4- Brown, L. David (1992) . Normative Conflict Management Theories : Past, Present and Future. Journal of Organizational Behavior, U.S.A

5- Dietrich, Brenda (1991) . A Study of Relationship Among Conflict Management Styles . Psychological Androgyng, University of Missouri, U.S.A.

6- Donavan, Mary Marcia (1993) . Academic Deans and Conflict Management Styles : Psychological Androgyng, University of Missouri, U.S.A.

7- Faria, Roy George (1982) , An Investigative Analysis of Conflict Management Theory and Practice as Examined from the Operative Position of the Secondary School Assistant Principalship , Boston College , U.S.A.

8- Feitler , F. C. , and Redburn, F.S. (1979) . Coping With Conflict : Even the Winners Are Loosers". Youngstown State University , OH, U.S.A.

9- Goodwyn , Betty Ruth (1985) . Conflict Management as Perceived by Supervisors and Principals in Selected Alabama Public School Systems (Conflict Resolution) . University of Alabama , U.S.A.

10- Haire , M. , E. E. Ghiselli, and L.W. Porter , "Cultural Patterns in the Role of the Manager, " Industrial Ralations , Vol.2 (1963) .

11- Ivancevich , John , Szilagyi , Andrew , Jr. and Wallace , Marc : Organizational Behavior and Performance (Santa Monica, Calif . : Goodyear Publishing Co. , Inc. , 1977) .

12- Johnston , Carolyn Siddens (1993) . A Conflict Management Assessment of Home Economics Adminstrators in State Universities and Land _ Grant Colleges , Oklahoma State University , U.S.A.

13- Kathleen , Gijesejeld (1991) Conflict Management Strategies of Wisconsin Elementary School Principals, University of Minnesota , U.S.A.

14- Katz , Daniel and Robert L. Kahn : The Social Psychology of Organizations , 2nd ed . N.Y. : Wiley 1978 .

15- Leonard, Litton . 1989 , Conflict Management Principals, University of North Carolina High School Principals, University of North Carolina .

16- Linda, Ellison (1990), Education Management For the 1990, British Library Cataloguing in Publication Data .

17- Marsh , Zehner (1991) . Conflict Management, Time Perceptions, The Pennsylvania State University.

18- Pritchard , Betty J. 1985 , The Relationship Between Managerial Experience and Conflict Management Styles of Men and Women in Community College Administration, Western Michigan University .

19- Rice , A. K. , The Enterprise and its Environment (The Tavistok Institute of Human Relations, London , 1963) .

20- Robbins, S. P., Managing Organization Conflict : Approach Englewood Cliffs, N. J. Prentice (1990) .

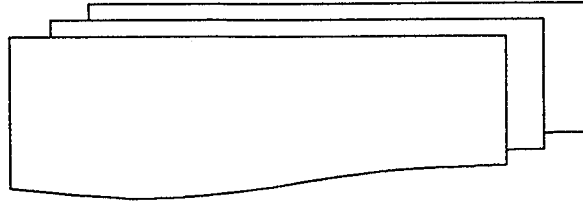
21- Ruby, Payne (1994) . The Relationships Among Stress Resiliency Indicators and Conflict

Management Styles of School Principals, Loyola University .

22- Sheffield, Alvin Carl (1983), A Study of the Relationship Between the Leadership Dimensions of Initiating Structure and Consideration of School Principals and their Attitudes Toward Conflict Management, Vanderbilt University .

23- Torres, Rogelio H. (1981) . An Analysis of Conflict Management Techniques Used in Professional Consultation in Texas Public Schools , The University of Texas .

24- Watson, Richard G. (1982) . A Comparative Study of the Conflict Management Styles of Selected Pastors and Educators in Mississippi, The University of Southern Mississippi .



الملاحق

ملحق رقم ١

الاستبانة الخاصة بمديري
العموم لإدارات التعليم ومساعديهم

المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط

إستبانة بحث

إدارة الصراع التنظيمي في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية كما تراه القيادات التعليمية

- الإستبانة الخاصة بمديري العموم لإدارات التعليم ومساعديهم .

إعداد الطالب
خالد بن عوض بن مستور الثبيتي

إشراف الدكتور
علي بن عبدالله بردي الزهراني



٢٠٥

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى _ كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استمارة استطلاع رأي حول
إدارة الصراع التنظيمي في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية

سعادة مدير عام التربية والتعليم ، سعادة مساعد مدير عام التربية والتعليم
سعادة مدير الإدارة ، سعادة مدير القسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد /

تقوم هذه الدراسة باستطلاع الرأي حول دور القيادات التربوية في إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، ونظراً لما لكم من خبرة واسعة في هذا المجال ..

فإننا نهدف للاسترشاد والاستئناس بآرائكم حول الطرق المثلى لإدارة هذا الصراع التنظيمي ، وأسبابه ، وأهم السبل المثلى لعلاجه والاستفادة منه وتوجيهه لصالح العمل الإداري في الإدارة ، ومدى رضاكم عن لائحة التنظيم الإداري .

ونشكر لسعادتكم وقتكم والجهد والدقة والموضوعية ، التي تؤثر في دقة وموضوعية نتائج هذه الدراسة ..

كما نود أن نؤكد لسعادتكم أن هذه البيانات سوف تستخدم بغرض البحث العلمي ودون أدنى مسؤولية نحوكم .

والله الموفق ؛؛؛

إعداد الطالب — **إشراف**

خالد بن عوض الثبيتي
ت/ ٠٥٣٠٤٨٣١٧

د. على عبدالله بردي الزهراني



البيـــــانات الأوليـــة

١- الاســـم : ....

٢- الوظيفة الحالية :

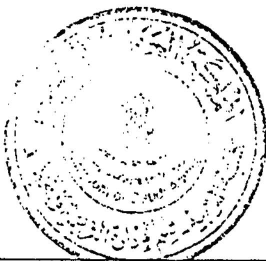
- ◻ مدير عام التربية والتعليم بمنطقة (...........................) .
- ◻ مساعد مدير عام التعليم .
- ◻ مدير إدارة (...........................) .

٣- المؤهل الأكاديمي :

- ◻ دبلوم .
- ◻ بكالوريوس .
- ◻ ماجستير .
- ◻ دكتوراه .

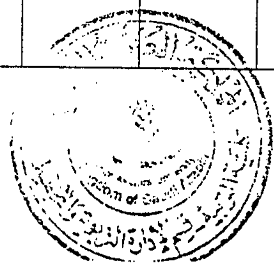
٤- عدد سنوات الخبرة بالتعليم (........) سنة .

٥- عدد سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية (........) سنة .



أولاً : إلى أية درجة تحدث الخلافات داخل الإدارة التي تعمل بها ؟

ت	العـــبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	أبداً
١	تحدث الخلافات بين المديـــر العـــام وأحـــد المساعدين .					
٢	بين المدير العام من جـــانب ومســاعديه أو أحدهما على الأقل من الجانب الآخر .					
٣	بين المدير العام وبعـــض مـــدراء الإدارات والأقسام كأفراد .					
٤	بين المدير العام وبين مدير إدارة معينة.					
٥	بين مدراء الإدارات المختلفـــة فـــي شـــكل مجموعة ضد مجموعة أخرى .					
٦	بين مدراء إدارات معينة كأفراد .					
٧	داخل بعض الإدارات في شـــكل مجموعـــات ضد فرد واحد ..					
٨	بين الإدارات المختلفة في شكل مجموعة ضد أخرى .					
٩	بين إدارتين معينتين في شكل مجموعة ضـــد أخرى .					
١٠	بين مساعدي المديـــر العـــام كفـــرد مقـــابل فرد آخر .					
١١	بين أحد مساعدي المدير العام ومدراء بعـض الإدارات كفرد مقابل مجموعة .					
١٢	بين مســـاعدي المديـــر العـــام كمجموعـــة والعاملين في الإدارات والوحدات التابعة لهما كمجموعة ضد أخرى .					
١٣	بين الأفراد داخل نفس الإدارة أو الأفراد المنتسبين لإدارات مختلفة في شكل فرد ضد مجموعة.					
١٤	في شكل مجموعات ينتمي أعضاؤهـــا إلـــى إدارات مختلفة .					
١٥	بين مساعدي المدير العام كطـــرف ومـــدراء الإدارات والأقسام كطرف آخر .					
١٦	بين مدراء الإدارات كأفراد أو كمجموعات والعاملين (المرؤوسين) كمجموعة أخرى .					



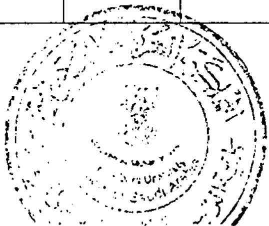
ثانياً : من أهم أسباب الصراع في الإدارة التعليمية التي أعمل بها :

ت	العبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	أبداً
١	السلبية واللامبالاة من مساعدي المدير العام كليهما أو أحدهما ..					
٢	السلبية واللامبالاة من بعض مدراء الإدارات .					
٣	قلة تعاون المساعدين ومدراء الإدارات مع المدير العام .					
٤	انعدام التعاون بالقدر الكافي من بعض العاملين بالإدارات والأقسام .					
٥	التداخل في الاختصاصات والمهام والازدواجية بسبب عدم الوضوح في الهيكل التنظيمي .					
٦	التنافس بين الإدارات والأقسام .					
٧	غياب العدالة في توزيع المهام والأعباء .					
٨	غياب العدالة في الترقيات والحوافز والعلاوات.					
٩	المحاباة لبعض العاملين على حساب البعض الآخر .					
١٠	انعدام الشعور بالرضا الوظيفي لدى عدد من العاملين .					
١١	ضعف الاتصالات الأفقية .					
١٢	عدم كفاية الاتصالات الرأسية .					
١٣	عدم وجود قدر كاف من حرية الرأي والتعبير .					
١٤	حب السيطرة والنظرة الفوقية من مدراء بعض الإدارات .					
١٥	النزعة العدائية التي يتسم بها بعض الأفراد .					
١٦	أسباب أخرى شخصية .					



ثالثاً : إلي أية درجة ترى أن العبارات التالية تنطبق عليك ؟

ت	العبـــــــارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	أبداً
١	تتفادى الاطلاع على المشكلات القائمة .					
٢	تحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .					
٣	تحاول منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط .					
٤	تحرص على كبح الصراعات في مهدها تفاديا لمضاعفاتها .					
٥	تتفادى الإنصات لشكاوي الأطراف المتصارعة أو التي توجد بينها خلافات .					
٦	تتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .					
٧	تتفادى مناقشة القضايا الخلافية مع الأطراف التي تتوقع مسبقا أن لديهم آراء مخالفة .					
٨	تحرص على عدم تشجيع الاتصالات الأفقية بين الإدارات المختلفة تفادياً لنشوء صراعات.					
٩	تحرص على التعرف على المشاكل التي يعاني منها المرؤوسون وتساعد في حلها .					
١٠	تحرص على تهيئة المناخ المناسب للجميع تفادياً لأية إشكالات .					
١١	تعتقد أن أسلوب التجنب من مظاهر الضعف للإدارة .					
١٢	تجمع بين خبرتك وخبرات الآخرين بهدف اتخاذ القرارات على أسس علمية مدروسة .					
١٣	تلتزم جانب الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأفراد والإدارات .					
١٤	تتفهم وجهات نظر جميع العاملين بالإدارة وتحرص على إعطاء الجميع فرصة المشاركة وإبداء الرأي .					
١٥	تحاول وضع أهداف مشتركة تعرف انه لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجميع .					



١٦	تحاول تحقيق حد أدنى من التعاون مع الإبقاء على روح المنافسة داخل الإدارة .					
١٧	تحرص على مساعدة العاملين في الشعور بالرضا الوظيفي .					
١٨	تشجع الاتصالات الرأسية بين القاعدة والقيادة وبالعكس .					
١٩	تشجيع الاتصالات الأفقية بين الإدارات والأقسام المختلفة .					
٢٠	تشعر بالرضا عن حجم الاتصالات بنوعيها بين مختلف الإدارات ووتيرتها .					
٢١	تتمسك برأيك لإجبار الآخرين على تقديم تنازلات مهما كان هذا الرأي .					
٢٢	تتعامل مع موضوعات الخلاف مع الغير على أنها عمليات مكسب أو خسارة .					
٢٣	تستخدم أسلوب الضغط والتهديد مع من يخالفونك الرأي ويتمسكون بأرائهم المخالفة لرأيك .					
٢٤	تطبق العقوبات في حالة الاختلاف مع الآخرين .					
٢٥	تفرض على العاملين خططا وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم لقناعتك بأنها تحقق مصلحة العمل .					
٢٦	تحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات .					
٢٧	تعتمد أسلوب القمع حيال أية محاولة وأي موضوع قد ينتج عنه نشوء صراعات داخل الإدارة .					
٢٨	تعتمد سياسة تشجيع المنافسة كبديل للصراعات .					
٢٩	تعتمد استراتيجية فرض الرأي الواحد كبديل لتعدد الآراء وكمظهر من مظاهر قوة الإدارة.					



ملحق رقم ٢

الإستبانة الخاصة بمدراء
الإدارات والأقسام

المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط

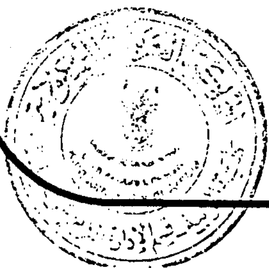
استبانة بحث

إدارة الصراع التنظيمي في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية كما تراه القيادات التعليمية

- الإستبانة الخاصة بمدراء الإدارات والأقسام .

إعداد الطالب
خالد بن عوض بن مستور الثبيتي

إشراف الدكتور
علي بن عبدالله بردي الزهراني



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى _ كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استمارة استطلاع رأي حول
إدارة الصراع التنظيمي في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية

سعادة مدير عام التربية والتعليم ، سعادة مساعد مدير عام التربية والتعليم
سعادة مدير الإدارة ، سعادة مدير القسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد /

تقوم هذه الدراسة باستطلاع الرأي حول دور القيادات التربوية في إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ، ونظراً لما لكم من خبرة واسعة في هذا المجال ..

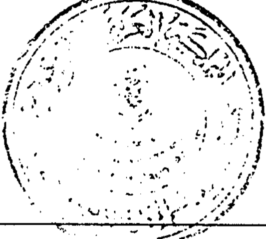
فإننا نهدف للاسترشاد والاستئناس بآرائكم حول الطرق المثلى لإدارة هذا الصراع التنظيمي ، وأسبابه ، وأهم السبل المثلى لعلاجه والاستفادة منه وتوجيهه لصالح العمل الإداري في الإدارة ، ومدى رضاكم عن لائحة التنظيم الإداري .

ونشكر لسعادتكم وقتكم والجهد والدقة والموضوعية ، التي تؤثر في دقة وموضوعية نتائج هذه الدراسة ..

كما نود أن نؤكد لسعادتكم أن هذه البيانات سوف تستخدم بغرض البحث العلمي ودون أدنى مسؤولية نحوكم .

والله الموفق ؛؛؛

إعداد الطالب	**إشراف**
خالد بن عوض الثبيتي	**د. على عبدالله بردي الزهراني**
ت/ ٠٥٣٠٤٨٣١٧	



البيــــــانات الأوليـــــة

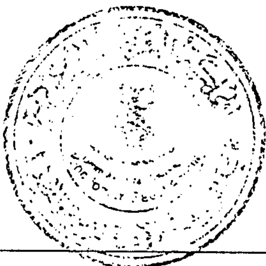
١- الاســـــم : ....

٢- الوظيفة الحالية :
- ◻ مدير عام التربية والتعليم بمنطقة (....) .
- ◻ مساعد مدير عام التعليم .
- ◻ مدير إدارة (....) .

٣- المؤهل الأكاديمي :
- ◻ دبلوم .
- ◻ بكالوريوس .
- ◻ ماجستير .
- ◻ دكتوراه .

٤- عدد سنوات الخبرة بالتعليم (........) سنة .

٥- عدد سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية (........) سنة .



اولاً : إلى أية درجة تحدث هذه الخلافات داخل الإدارة التي تعمل بها ؟

ت	العبارة	دائما	غالبا	نادرا	أحيانا	أبدا
١	تحدث الخلافات بين المدير العام وأحد مساعديه .					
٢	تحدث الخلافات بين المدير العام من جهة ومساعديه (أو إحداهما) من جهة أخرى .					
٣	تحدث الخلافات بين المدير العام ومدارء بعض الإدارات كفرد مقابل فرد .					
٤	تحدث الخلافات بين المدير العام وفرد معين من العاملين في الإدارات .					
٥	تحدث الخلافات فيما بين مساعدي المدير العام كفرد مقابل فرد .					
٦	تحدث الخلافات بين مساعدي المدير العام ومدراء بعض الإدارات والأقسام .					
٧	تحدث الخلافات بين المدير العام وبعض العاملين بالإدارات كفرد مقابل مجموعة .					
٨	تحدث الخلافات بين مدراء الإدارات والأقسام المختلفة في شكل فردي .					
٩	تحدث الخلافات بين بعض العاملين في نفس الإدارة أو القسم كأفراد .					
١٠	تحدث الخلافات بين مساعدي المدير العام وبعض العاملين في الإدارات والأقسام كمجموعة ضد أخرى .					
١١	تحدث الخلافات بين المدير العام ومساعديه كمجموعة ومدراء الإدارات كمجموعة أخرى .					
١٢	تحدث الخلافات بين العاملين في نفس الإدارة في شكل مجموعات .					
١٣	تحدث الخلافات بين فردين من العاملين في إدارات مختلفة .					
١٤	تحدث الخلافات بين العاملين في مختلف الإدارات في شكل مجموعة ضد أخرى .					



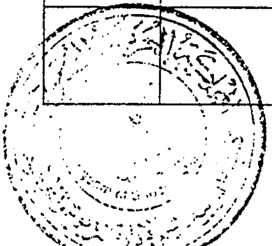
ثانياً : من أهم أسباب الصراع في الإدارة التعليمية التي أعمل بها :

ت	العبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	أبداً
١	السلبية من المدير العام واللامبالاة تجاه الصراعات .					
٢	عدم تعاون مدراء الأقسام والمساعدين مع المدير العام بالقدر الكافي .					
٣	التداخل والازدواجية بسبب عدم وضوح الاختصاصات والمهام في الهيكل التنظيمي					
٤	التنافس بين الإدارات والأقسام .					
٥	غياب العدالة في توزيع الأعباء والمهام .					
٦	غياب العدالة في الترقيات والحوافز والعلاوات.					
٧	عدم تطبيق اللوائح والنظام على الجميع بنفس المستوى (المحاباة من المدير العام ومساعديه) .					
٨	انعدام الرضا الوظيفي لدى عدد من الأفراد العاملين بالإدارة .					
٩	ضعف الاتصالات الأفقية .					
١٠	ضعف الاتصالات الرأسية ما بين القمة والقاعدة					
١١	حرية الرأي والتعبير ليست بالقدر الكافي .					
١٢	حب السيطرة والنظرة الفوقية التي يتعامل بها بعض المدراء والرؤساء .					
١٣	النزعة العدوانية الواضحة لدى بعض العاملين .					
١٤	أسباب شخصية .					



ثالثاً : إلى أية درجة ترى أن مدير الإدارة التي تعمل بها ومساعديه تنطبق عليهم العبارات التالية :

ت	العبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	أبداً
١	يتفادى المدير العام الاطلاع على المشكلات الناشئة والمستحدثة .					
٢	يتفادى مساعدا المدير العام أو أحدهما الاطلاع على المشكلات القائمة .					
٣	يتفادى مدير عام الإدارة ومساعداه (أو أحدهما) الاطلاع على بعض المشكلات .					
٤	يحاول المدير العام ومساعداه تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .					
٥	يحاول مساعدا المدير العام كلاهما أو أحدهما تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها .					
٦	يحاول المدير العام منع المرؤوسين من إظهار مشاعر الغضب والإحباط .					
٧	يتفادى المدير العام ومساعداه (أو أحدهما على الأقل) الإنصات لشكاوي الأطراف المتصارعة .					
٨	يتفادى المدير العام تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .					
٩	يتفادى مساعدا المدير العام (أو أحدهما) تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .					
١٠	يتفادى المدير العام مناقشة القضايا الخلافية مع الأفراد الذين لا يتفق معهم في الرأي .					
١١	يتفادى مساعدا المدير العام أو أحدهما مناقشة القضايا الخلافية مع الأفراد الذين لا يتفقون معهم في الرأي .					
١٢	يسعى المدير العام ومساعداه (أو أحدهما على الأقل) لإيجاد حلول مناسبة لجميع العاملين .					
١٣	يستفسر المدير العام عن المشاكل التي تواجه العاملين .					
١٤	يجمع المدير العام بين خبرته وقدراته وخبرات الآخرين وآرائهم بهدف التوصل إلى القرار الصحيح والمناسب .					
١٥	يحرص المدير العام على الوقوف إلى جانب الجميع أو الأغلبية بدون تحيز لطرف معين					



١٦	يحرص المدير العام على الوقوف في صف الطرف الأقوى .					
١٧	يحاول المدير العام تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين والمرؤوسين وتقريب وجهات النظر المختلفة بدون تمييز .					
١٨	يميل المدير العام إلى الأخذ برأي أفراد بعينهم على حساب الآخرين .					
١٩	يعمل مساعدا المدير العام على تقريب طرف أو أطراف معينة وإقصاء الأطراف الأخرى .					
٢٠	يحاول المدير العام وضع أهداف مشتركة لا يمكن إنجازها إلا بتعاون الجميع .					
٢١	يحرص مساعدا المدير العام أو أحدهما على الأقل على تشجيع روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد .					
٢٢	يتمسك المدير العام برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات .					
٢٣	يتمسك مساعدا المدير العام (أو أحدهما على الأقل) برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات .					
٢٤	يتعامل المدير العام مع موضوعات الخلاف والصراع على أنها عمليات مكسب أو خسارة .					
٢٥	يتعامل مساعدا المدير العام أو أحدهما مع موضوعات الخلاف والصراع على أنها عمليات مكسب أو خسارة .					
٢٦	يقوم المدير العام بتهديد الذين يتمسكون بآرائهم المخالفة لرأيه .					
٢٧	يطبق المدير العام العقوبات في حالة الاختلاف مع الآخرين في الرأي ، ويستخدم النظام بشدة معهم .					
٢٨	يضيق المدير العام ذرعاً بالآراء المخالفة لكنه لا يلجأ لتطبيق عقوبات على من يختلفون معه في الرأي .					
٢٩	يفرض المدير العام على العاملين خططاً وجداول عمل غير مريحة بالنسبة لهم .					
٣٠	يفرض المدير العام على مدراء الإدارات والأقسام والعاملين خططاً وبرامجاً بدون استشارتهم فيها .					
٣١	يحاول المدير العام الحديث بشكل متواصل خلال الاجتماعات الرسمية لعدم إتاحة الفرصة الكافية للآراء المخالفة لرأيه ..					

ملحق رقم ٣

قائمة محكمي الإستبانة

قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	القسم
١	الأستاذ الدكتور / سعد بن عبدالله الزهراني	الإدارة التربوية والتخطيط
٢	الأستاذ الدكتور / صبحي بن عبد الحفيظ قاضي	الإدارة التربوية والتخطيط
٣	الأستاذ الدكتور / علي بن علي بن عبدربه	الإدارة التربوية والتخطيط
٤	الدكتور / جويبر بن ماطر الثبيتي	الإدارة التربوية والتخطيط
٥	الدكتور / عبدالقادر بن صالح بكر	الإدارة التربوية والتخطيط
٦	الدكتور / رمضان بن أحمد عيد	الإدارة التربوية والتخطيط
٧	الدكتور / محمد بن أحمد المنشي	الإدارة التربوية والتخطيط
٨	الدكتور / سلطان بن سعيد مقصود	الإدارة التربوية والتخطيط
٩	الدكتور / إبراهيم بن الحسن الحكمي	رئيس قسم العلوم التربوية جامعة الطائف
١٠	الأستاذ / عبدالله بن محمد الهويمل	مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
١١	الأستاذ / عبدالله بن احمد الثقفي	مساعد مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

ملحق رقم ٤

الخطاب الموجه من رئيس قسم الإدارة التربوية إلى عميد كلية التربية لإجازة الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى

الرقـــم :..............................

التـــاريخ :..............................

المشفوعات :..............................

UMM AL-QURA UNIVERSITY

سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بعد الإطلاع على الاستبانه المقدمة من الطالب / [illegible]

بعنوان ((إدارة الصراع التنظيمي في إدارات تعليم البنات [illegible]))

نفيدكم أنه تم مراجعتها واجازتها للتوزيع ، ودمتــــم

١ــ [illegible]

٢ــ

أعضاء المناقشــــــة

المشرف

د. [illegible] د. [illegible] د. [illegible]

سعادة عميد كلية التربية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

حيث قد أجاز الأخوة أعضاء مناقشة الخطة هذه الإستبانه

آمـــــل الســــماح له بتوزيعهـــــا . ودمتـــــم ،،،،

رئيس قسم الإدارة التربوية

د. حمزة بن عبد الله عقيـــــل

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفـون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ ـ (١٠ خطوط)

مطابع جامعة أم القرى